

LINA RODRIGUES ARANTES

OS PROCESSOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA

**Monografia de conclusão do Curso de
Especialização em Gestão de negócios
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Federal do Paraná**

Orientador: Prof. VILSON JOSÉ MASUTTI

CUIABÁ-MT

2004

RESUMO

Análise dos processos na prestação de serviços de consultoria, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e experiências vividas, com objetivo de mostrar as várias faces, boas ou ruins, nesse tipo de atividade profissional. É uma visão da realidade social das mudanças e seus aspectos psicológicos, e como os indivíduos se comportam nesse mundo em transformação, tanto na sociedade como nas organizações, bem como uma definição dos tipos e formas de prestar serviços de consultoria. A análise da cultura e clima organizacional permitiu uma abordagem mais alinhada sobre as dificuldades de mudanças e o papel do agente nessas situações e como o consultor pode, por meio do poder do conhecimento e da comunicação, utilizando-se de alguns aspectos neurolinguísticos, trilhar tal caminho, bem como as habilidades necessárias para conduzir as pessoas envolvidas à atingirem os objetivos inicialmente propostos. O estudo dos processos do cliente e da consultoria forneceu uma visão ampla de como é preciso encontrar o momento exato para propor alterações nas rotinas existentes e como, em alguns casos, a mudança de rumo é necessária, ficando claro que a flexibilidade é característica importante para execução dos trabalhos. O conceito e a formulação do Gerenciamento de Valor é uma descoberta importante e valiosa, pois mostra uma fórmula equacionada de como agregar e comunicar valor durante a prestação de serviço, com objetivo de arrebatar seguidores para o processo de mudança proposto, com a devida valorização do profissional e justificar os investimentos realizados pelas organizações quando da contratação desse tipo de serviço.

SUMÁRIO

RESUMO

1 INTRODUÇÃO	05
2 A ÓTICA DAS MUDANÇAS	
2.1 As Novas realidades.....	07
2.2 As questões sociais das mudanças.....	08
2.3 Compreendendo a Cultura Organizacional e a Aprendizagem.....	09
2.4 Os templos sagrados.....	13
2.4.1 O que é mudança.....	14
2.4.2 Tipos de mudanças.....	15
2.4.3 Os agentes de mudanças – Quem são?.....	16
3 OS ASPECTOS PSICOLÓGICOS DAS MUDANÇAS	
3.1 A Psicologia e a Administração.....	17
3.2 Entendendo as barreiras das mudanças.....	18
3.3 Com quem estamos lidando? - Premissa para o Agente de Mudanças.....	21
3.4 Conduzindo as Mudanças.....	26
4 AFINAL DE CONTAS, O QUE É CONSULTORIA?	
4.1 Conceituando Consultoria, Assessoria e Auditoria.....	33
4.2 Tipos de Consultoria.....	34
4.3 Consultor – Antes de tudo um prestador de Serviços.....	35
5 AFINAL DE CONTAS. O QUE É DAR CONSULTORIA	
5.1 O Diagnóstico – uma incógnita!.....	39
5.1.1 O objetivo geral do diagnóstico.....	40
5.1.2 O objetivo específico do diagnóstico.....	40
5.1.3 Diagnóstico – porque nem sempre ele é uma verdade.....	40
5.2 Cultura Organizacional – o grande problema.....	41
5.2.1 Como lidar com a cultura existente.....	41
5.2.2 As resistências internas.....	41
5.2.3 As dificuldades em aceitar as mudanças sugeridas.....	42
5.3 Consultor – Um agente de mudança?.....	43
5.3.1 A visão externa do Consultor como elo de ligação.....	44
5.3.2 Que poder é esse?.....	44

5.3.3 Uma relação de amor e ódio.....	45
5.4 A troca e a construção do conhecimento.....	46
5.5 Comunicação como ferramenta para o conhecimento e aprendizado.....	49
6 A COMPLEXIDADE NA GESTÃO DOS PROCESSOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA	
6.1 Conceituando processos.....	50
6.2 Problemas – o início do processo.....	51
6.3 Os processos do cliente e o da consultoria. O primeiro problema.....	52
6.4 Como conciliar diferentes processos.....	53
6.5 Conduzindo o cliente para o entendimento.....	54
6.5.1 O limite do entendimento.....	54
6.5.2 Qual o verdadeiro objetivo e missão da empresa.....	54
6.5.3 Afinal de contas porque fomos contratados.....	56
6.5.4 Mudança de Rumo.....	56
6.6 Criando valor para a consultoria durante o processo.....	57
6.6.1 Conceito de valor.....	57
6.6.2 Conquistar confiança e adquirir credibilidade.....	58
6.6.3 Atender prioridades.....	58
6.6.4 Otimizar recursos disponíveis.....	59
6.6.5 A criatividade como solução não aparente.....	59
6.6.6 Resultados como diferencial competitivo.....	60

CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS

01 – INTRODUÇÃO

A palavra mudança já faz parte do léxico das organizações brasileiras. Quebras de paradigmas, modismos administrativos e de gestão têm alterado os ambientes empresariais. Agrega-se, assim, a evolução tecnológica, globalização e alterações políticas no cenário mundial e nacional.

Acontece que toda essa junção forma um emaranhado de situações e novos conceitos que estão mudando e interferindo a realidade das empresas que, em muitas das vezes, não têm e nem possuem conhecimento e pessoas capacitadas para lidar com esses problemas ocasionados por essas mudanças estruturais.

É nesse momento que as empresas buscam a ajuda externa de empresas de consultoria ou de consultores autônomos, para expor seus problemas, em busca de soluções para situações de dificuldades já instauradas ou prevenindo-se de alguma ação externa e tendências que possam vir a alterar o rumo dos seus negócios.

A procura é quase sempre de idéias e projetos mirabolantes que possam, num estalar de dedos, apresentar soluções mágicas a qualquer custo e tempo. Mas, a experiência tem mostrado uma situação bastante diferente. Há uma distância, um hiato, entre o que uma empresa deseja e como uma empresa ou profissional pode colaborar, interferir e mudar o rumo dos negócios dessas organizações.

Inúmeras são as barreiras enfrentadas por essas empresas de consultoria ou consultores autônomos para a efetividade de suas ações propostas, ocasionadas principalmente por vários fatores que estão intrínsecos nas estruturas já existentes nas empresas.

Entre tantas barreiras, as mais comuns que impedem a realização dos trabalhos, estão diretamente ligadas às pessoas que formam o quadro gestor dessas empresas, e, por conseqüência, os colaboradores. É comum, dentro de uma empresa, a falta de conhecimento de processos administrativos e de gestão e com dirigentes oriundos de experiências profissionais que o remeteram para o negócio – por exemplo, um ótimo balconista de loja de autopeças que se torna empresário ou do excelente padeiro que vira dono de uma padaria.

Essas empresas vão, ao longo do tempo, construindo – mesmo que erroneamente – uma cultura na organização, sendo que se torna muito difícil qualquer tipo de mudança, principalmente pela falta de informação e, por conseqüência, de conhecimento das novas formas e maneiras de gerir uma

organização. Outra grande barreira é atinente às resistências internas do grupo de colaboradores, pois as mudanças, sempre num primeiro momento, parecem ameaçadoras e podem mexer na zona de conforto de qualquer participante. Outro fato é que quando uma empresa busca ou recorre aos préstimos desses profissionais é porque está em dificuldades, principalmente financeiras, o que impede uma ação mais efetiva por parte dos consultores, por falta de recursos tanto financeiros como físicos, tecnológicos e de pessoal.

Buscar uma resposta aos problemas mencionados e qual o melhor processo para desenvolver um trabalho de excelência nas organizações, é a proposta de projeto de estudo, pois os desafios dessa profissão, aliados ao excelente mercado que se apresenta para esses profissionais, não podem ser sucumbidos por gestores despreparados e equipes desmotivadas, num enfrentamento desigual entre o preparo, o conhecimento e a prática, pois, acima de tudo, está a soberania das organizações, as empresas devem gerar lucros aos seus investidores, realizar seu papel social, posto que ela sim, por si só, uma vez constituída, deve ser tratada com toda soberania que lhe é outorgada.

2 A ÓTICA DAS MUDANÇAS

2.1 As Novas realidades

O final do século XX e o início do século XXI, já estão caracterizados pelas grandes mudanças e têm provocado uma grande turbulência ambiental.

Essas mudanças são de grande impacto e vão desde novos conceitos relacionados aos valores, aos comportamentos, principalmente no que diz respeito ao trabalho, nas questões éticas, na qualidade de vida, na complexidade do mundo, principalmente, agora pelas facilidades que os meios de comunicação têm proporcionado no sentido de pelo menos conhecer e manter algum contato com o que antes parecia muito distante, ou seja, as incertezas, a competição acirrada, a busca e a necessidade de novos conhecimentos, os desafios e as grandes indagações da ciência em relação às doenças surgidas no decorrer do século passado, os conflitos raciais, religiosos e econômicos.

Sobre isso, alerta MORIN (2000, p. 64) “O planeta não é um sistema global, mas um turbilhão em movimento, desprovido de centro organizador”.

No entanto, mudanças ocorrem a todo tempo e lugar e não é de hoje que esse assunto é abordado e discutido, sendo que Heráclito ficou conhecido como filósofo das mudanças. Nessa ótica, comenta CHIAVENATTO (2000, p. 13):

Há um velho ditado que diz que, neste mundo, nada é certo, com exceção de duas coisas: a morte e os impostos. E a estas duas únicas certezas, acrescentamos ainda uma terceira: a mudança. Dizer que vivemos em um mundo em constante mudança é simplesmente dizer o óbvio. Principalmente, nestas duas últimas décadas, em que a mudança vem ocorrendo a taxas explosivas e gradativamente aceleradas. A todo momento as referências às enormes e impactantes mudanças no cenário mundial são mais comuns. Na verdade, vivemos em uma sociedade em constante transformação. Ficar parado, hoje, significa simplesmente andar para trás, pois o ritmo de mudança acelera-se a cada dia que passa e torna-se cada vez mais rápido e prodigioso. A razão é que o mundo se torna cada vez mais complexo e ganha a cada momento maior número de variáveis que ingressam no torvelinho das mudanças. Nos dias de hoje, administrar a empresa e administrar a mudança tendem a ser quase a mesma coisa.

Não de uma forma intuitiva, mas realista, os contornos e a nova ordem para o início desse novo milênio e que irá marcar e nortear a vida humana serão as novas tecnologias, a informação, os efeitos da globalização, uma economia baseada em serviços e o conhecimento.

A tecnologia estará disponível a uma grande parcela da população. Haverá a democratização do poder tecnológico e o homem estará cada vez mais ligado a atividades mais elaboradas e sofisticadas.

A informação já trouxe e trará mais ainda impactos nos ambientes de trabalho.

E a relação de trabalho ficará cada vez mais voltada às competências individuais. Sobressairão os que transformarem informação em conhecimento e assim produzir resultados para as organizações as quais pertencem.

A globalização, que ainda precisa ser mais bem compreendida, abrirá novos mercados e novos desafios. O homem passará a ser cidadão do mundo.

O mercado de serviço sofrerá um crescimento vertiginoso. A industrialização e a automação criarão uma nova ordem de desempregados que migrarão para a prestação de serviços.

O conhecimento passa a ser reconhecido como recurso econômico. Os que possuem conhecimento serão considerados grupos de trabalhadores mais importantes. Isso ocorre por duas grandes vertentes. Se por um lado a automação proporciona dados e informações importantes, alguém precisa decifrá-los e conduzi-los, principalmente na tomada de decisões e, para que isso ocorra, o conhecimento é a chave para discernir esse emaranhado de dados. Por outro lado, o crescimento do mercado de serviços será caracterizado pela capacidade que o indivíduo terá de atender necessidades e desejos e principalmente de resolver problemas, que é característica desse tipo de atividade.

Portanto, vivemos uma nova ordem. Um grande desafio onde compreender, aceitar e ter atitudes voltadas para o entendimento dessas mudanças é ponto crucial de sobrevivência em todos os aspectos inerentes à vida humana.

2.2 – As questões sociais das mudanças

É importante dizer que muitas empresas sofrem com essas mudanças abertamente em seu ambiente, mas, no entanto, não conseguem entender e identificar como sendo uma realidade, uma nova maneira de as coisas acontecerem e como interferem no desenrolar empresarial.

Essas mudanças não ocorrem simplesmente na vida empresarial. Ali, talvez, esteja centrado o acontecimento dessas intempéries como sendo acontecimentos sociais, presentes nas famílias e nos lares e que, sem dúvida, influenciam e

interferem na vida profissional. O patrão de ontem e nem o empregado de ontem pensam da mesma forma. Ambos precisam, acima de tudo, identificar e rever suas posições. O patrão deixou de ser patrão para se tornar investidor ou empregador e o empregado passou a ser parceiro ou colaborador. A posição de poder existente, em apenas uma das partes, deixou de existir. Ambos têm aspirações diferentes.

ROSSETTI, (2000, p. 183), mostra claramente os seis pontos básicos e quais os acontecimentos e transformações sociais ocorridas nos últimos anos e como isso interferiu sobre maneira na vida e no relacionamento nas organizações.

- necessidade de maior participação;
- crescimento da desconfiança em relação às instituições;
- declínio da lealdade à organização;
- rejeição ao estilo autocrático;
- aumento da necessidade de auto-estima e
- expectativa de melhoria de qualidade de vida.

Os indivíduos têm necessidade de maior participação. No Brasil, a partir de 1984, com o advento das eleições diretas e após alguns anos de ditadura, as pessoas puderam sentir o valor que possuem e como podem participar e contribuir de forma decisiva nos movimentos, sejam eles sociais, políticos, econômicos e empresariais. No entanto, o empresariado, num gesto de miopia coletiva, não visualizou esse momento, perdendo, assim, um contingente de pensadores e estrategistas que poderiam juntos mudar o curso da história de muitas dessas organizações. Nesse sentido e na possibilidade de participação e no reconhecimento de poder que lhes foi outorgado, a população, de uma forma inteligente e de grande vontade de permanecer nesse estágio participativo e não encontrando terreno fértil no campo empresarial, migrou para organizações sociais com a formação dos sindicatos, dos partidos políticos, das associações de classe, dos clubes de serviços, das associações de bairros e nas igrejas.

Esse processo migratório e de ajuste social fez com que essa população movida a discussões, novas descobertas começassem a ter um novo e poderoso conhecimento e novas ideologias puderam ser formadas a partir de então. Aliado a isso, e não percebendo ou não acreditando no potencial dessas novas manifestações, as instituições, que até então eram tidas como intocáveis, foram aos poucos sendo descortinadas. Isso ocorreu, principalmente, porque essas instituições, diante do poder, sempre se mantiveram num altar com um discurso e,

na verdade, quando expostas, não cumpriam com as verdades defendidas até então. Nasce aí, o descrédito e a desconfiança da população em relação a essas instituições.

Criou-se uma nova geração de empregados. Essa nova geração foi movida por populações urbanas que mantinham uma relação de trabalho em troca apenas do salário a ser percebido pela mão-de-obra que prestavam. Havia uma falsa lealdade ocorrida principalmente pela segurança que o emprego trazia. Diferentemente, de outras épocas, quando ocorreu o êxodo rural e esses trabalhadores abandonaram o campo para buscar novas perspectivas de vida nas cidades. Esses trabalhadores - vindos da zona rural - mantinham-se leais aos patrões e suas respectivas empresas, pois tinham em seu conceito de trabalho o pensamento produtivo de cultivar a terra, dela tirar seu sustento, promover riqueza e sentiam-se vitoriosos pelos resultados obtidos na produção.

Outro fator social relevante e de mudanças no mundo empresarial é a negação aos estilos autocráticos. Esse aspecto, apesar de já ter sido detectado, não é uma realidade total. Infelizmente, a maioria das empresas possui uma estrutura verticalizada de poder, onde, hierarquicamente, a autocracia ainda é sustentada. Isso ocorre, principalmente, pelo fato de que a grande massa populacional é dependente das vagas que ocupam. Existe uma tendência para que essa mudança ocorra verdadeiramente. Será necessário, ainda, que se amplie o nível de conhecimento e entendimento, tanto de empregados e empregadores. Rejeitar o estilo autocrático é uma verdade ainda incubada na maioria dos trabalhadores.

Outro fator social de relevância e que tem mudado o comportamento dos colaboradores dentro da organização é a questão do auto-estima. Essa auto-estima, não se trata de algo relacionado à vida pessoal, mas, sim, um reconhecimento pelo trabalho prestado. A principal ferramenta de motivação é o reconhecimento. Com o aparecimento de novas máquinas e equipamentos o trabalhador artesanal, que era produtor de verdadeiras obras de arte, foi substituído pela tecnologia. No entanto, o talento e a capacidade de produzir resultados precisam ser enaltecidos e reconhecidos.

Buscar e ter uma expectativa de melhoria de vida tem sido a luta e a grande movimentação social dos últimos tempos. Os trabalhadores tornaram-se mais exigentes com suas empresas e governantes. Muitas ações que são de responsabilidade do governo - como saúde e educação - estão sendo transferidas

para as organizações. Ambientes menos poluentes e melhores condições de trabalho é exigência dessa nova geração de trabalhadores.

O indivíduo, mais do que nunca, está se descobrindo como um ser participativo e sociável. Quer dar palpites, opinar e participar do processo. O reconhecimento e a motivação não funcionam de uma forma automática e, muitas das vezes, é movida por premiações de caráter financeiro. Ele busca algo mais, quer se fazer presente e desenvolver o seu papel.

Na busca desse entendimento, FIORELLI (2000, p. 114) conclui:

A contínua modificação das relações entre pessoas e entre Organizações promove constantes alterações nessas perspectivas, fazendo com que as interações - indivíduo organização - encontrem em constante e dinâmica mudança.

Isso obriga os indivíduos a constante modificação de seus comportamentos para conviver com tais mudanças.

Alem desse aspecto dinâmico e situacional, o desempenho de papéis relaciona-se com a trajetória do indivíduo na Organização.

Ainda, dentro dessa visão de administração moderna, voltada principalmente para o entendimento de que as relações de trabalho mudaram, FREITAS (1991, p. 43) considera:

A administração moderna aceita, obviamente, as contribuições científicas da fase anterior, mas rejeita o estilo autocrático de chefia que impossibilita as lideranças e impede a participação dos subordinados, critica a comunicação e as influências apenas descendentes, que distorcem a realidade, desaconselha a competição irracional e permanente que provoca relações conflitantes entre os colegas de trabalho e não aprova os incentivos econômicos sem motivação.

Por outro lado, as instituições estão num momento delicado de mudanças.

Obter lucros não é único desafio das empresas. Tudo o que é feito e promovido dentro dessas organizações possui hoje um caráter bem mais amplo e complexo, sendo que a todo o momento é preciso realizar uma leitura do mundo externo e das conseqüências que esse mundo em movimento causa internamente.

As empresas vivem e sobreviverão quando conseguirem obter resultados ótimos e de excelência nos aspectos relacionados à qualidade, produtividade, competitividade, lucratividade e sustentabilidade.

Compreender e promover essas mudanças nas organizações tem se tornado um tormento na vida de gestores e daqueles que são convidados a participar desse movimento – no caso específico, os consultores de organização.

2.3 Compreendendo a Cultura Organizacional e a Aprendizagem

A palavra cultura vem do latim *colere*, que restringe ao cultivo da terra e é relativo à produção de plantas úteis aos seres humanos. Num outro momento, cultura foi referida como uma necessidade de ofertar às crianças o conhecimento, visando-lhes dar intelectualidade. Com o passar dos tempos, cultura foi definida como o modo de ser, a maneira típica de expressar, de pensar, de perceber e agir com suas peculiaridades dentro de uma comunidade ou de uma organização, seja ela pública ou privada.

A construção dessa maneira de ser, de expressar, de pensar, de perceber, de agir é construída e consolidada ao longo do tempo, num conjunto de premissas previamente elaboradas, aprovadas, compartilhadas e edificadas historicamente através de um processo social.

O termo Cultura Organizacional é bastante novo. Somente a partir da década de oitenta é que as organizações começaram a perceber, discutir e promover essa nova realidade empresarial. Tem-se no acelerado desenvolvimento econômico e tecnológico, ocorrido nos últimos anos, o principal motivo pelo qual esse tema teve que ser reinventado. Esses acontecimentos burocratizaram a vida social e destruiu os padrões culturais tradicionais. As mudanças drásticas no ambiente externo proporcionaram essa nova tentativa de reinventar culturas. Essa tentativa de implantar um modo de ser, de agir, de pensar e de aprender tem sido uma maneira estratégica das organizações de obter um pensamento único para os membros participantes do seu grupo. Só que nesse ponto reside questões problemáticas e de difíceis soluções, pois a partir do momento que um grupo de indivíduos se encontra e começa a conviver no mesmo espaço e lutam por objetivos muito próximos e comuns, há quase sempre um grande conflito de idéias, posto que nem sempre essa cultura foi criada, fortalecida, definida e sustentada com requisitos básicos, com valores e crenças previamente discutidos e instaurados. Na maioria das vezes, a cultura acontece num amontoado de idéias e ações, principalmente vinda dos gestores do negócio. Se a empresa ou organização como um todo, não perceber o

seu modo de ser, agir, pensar com seus ritos, rituais e artefatos visíveis, de uma forma homogênea, essa cultura está desalinhada com os objetivos específicos do negócio.

No entanto, faz-se necessário compreender, também, que existe num primeiro momento a necessidade de identificação e do conhecimento do que é cultura organizacional, como ela pode ser construída e quais as interfaces de culturas existentes que contrapõem, destrói e fragmenta qualquer possibilidade de implantação de cultura.

Antes de qualquer coisa, oportuno dizer que as organizações são formadas por elementos oriundos de várias outras culturas, sejam elas as adquirida ao longo da vida pessoal, em função da família, do lugar onde nasceu e onde se criou e até mesmo de outras organizações as quais pode ter pertencido, sendo que pode se classificar como uma cultura nacional.

Por outro lado, dependendo do tamanho da organização ou das distâncias geográficas que separam uma unidade produtiva da outra ou mesmo de uma organização onde existe uma divisão clara do trabalho e da posição ou cargo ocupado por este ou aquele grupo, ocorrem várias pequenas culturas dentro de uma mesma organização. Essa fragmentação de culturas e conseqüentes conflitos gerados por elas existirem, podem criar uma contracultura com atitudes e ações diferenciadas dos outros grupos.

O grande desafio está, em primeiro lugar, no sentido de iniciar um processo de identificação da cultura ideal desejada, com discussões que vão desde as filosofias e o significado do negócio, elencando os valores reais arraigados em cada membro dessa organização e, num segundo momento, desconfirmar essa cultura desalinhada ou essas várias culturas desalinhadas e existentes dentro de um mesmo ambiente.

2.4 Os templos sagrados

A grande questão central é que deve realmente sofrer maior discussão quando se fala em mudanças, são as conseqüências dessa ação. Nem sempre as ações são bem aceitas ou conduzidas dentro dos ambientes das organizações. Trata-se de lidar com um assunto bastante amplo, complexo e complicado. Lidar com mudanças é algo muito melindroso. Existem, acima de questões culturais que devem ser

respeitadas, algumas posições emocionais, principalmente, quando o agente de mudança é alguém ou fatores externos que possuem uma visão externa; portanto, diferenciada da situação e não está envolvida emocionalmente com as questões. As instituições e os indivíduos que a ela pertencem criam em torno de si um templo sagrado quase que intocável. Existem, ainda, as questões relacionadas à posição de conforto que este ou aquele indivíduo ocupa quando está no poder - centrados e posicionados em suas funções, onde, na maioria das vezes, prioriza-se a administração vertical, posto que o que é mais importante são os cargos e não os processos. Essas mudanças parecem, num primeiro momento, oferecer problemas, pois esses mesmos indivíduos sentem-se incomodados ao pensar que terão que migrar para uma outra situação, que não aquela de conforto e de segurança que estão instalados. Isso gera, inconscientemente, barreiras para inibir a ação externa de outros, mesmo que o objetivo seja de melhorar o ambiente e facilitar o andamento dos trabalhos. Essas barreiras inconscientes emergem a níveis de rituais sagrados - repetição, postergação e justificação - de rompimento com a nova realidade que está por vir e de enfrentamento com os problemas, novos desafios e situações que com certeza ocorrerão.

2.4.1 O que é mudança.

Sendo uma das questões mais importantes nessa nova maneira de ser da sociedade, faz-se necessário delinear o significado do que realmente é mudança. Explica CHIAVENATO (2000, p, 24) “Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente”.

No entanto, a mudança é uma faca de dois gumes.

Se por um lado, ela representa crescimento, oportunidade e inovação; por outro, representa ameaça, ruptura, perturbação, desorientação e uma revolução violenta no ambiente das organizações.

As mudanças proporcionam novos caminhos, novas abordagens e novas soluções. É abandonar um estado de equilíbrio, mesmo que problemático, para uma situação que num primeiro momento parece provisória e que gera incômodo e tensão. A grande questão sobre resistência às mudanças, principalmente quando não se consegue realizar uma leitura do mundo externo e suas interferências nos negócios, é que normalmente a busca de ajuda e a descoberta que está na hora de

mudar alguma coisa acontecem quando essas organizações já estão em processo de crise bastante avançado, sendo muito difícil qualquer ação corretiva, seja ela de mercado, de posicionamento ou de comportamento dos seus colaboradores e gestores.

2.4.2 Tipos de mudanças.

Organizações são ambientes complexos, que sofrem interferências constantes dos fatores externos e internos. Identificar quais são as mudanças necessárias e saber lidar com elas é artefato dos mais complicados. Sobre isso comenta CHIAVENATTO (2000, p, 29) "No fundo, administrar empresas nada mais é hoje do que administrar a mudança".

Portanto, oportuno e necessário uma abordagem sobre as principais mudanças e como devem ser tratadas e resolvidas. Identificá-las é uma questão de diagnosticar os principais pontos que devem receber alteração. As mudanças podem assim ser classificadas.

- Mudanças Físicas – Novas instalações, novos equipamentos, novos processos e métodos de trabalho e novos produtos ou serviços.
- Mudanças Lógicas - Novos objetivos e estratégias organizacionais novas missão e solução.
- Mudanças Estruturais - Novos órgãos e cargos, com diferentes estruturas organizacionais, com redução de hierarquia e novas formas de comunicação.
- Mudanças Comportamentais - Novos paradigmas e atitudes das pessoas, novos conhecimentos e habilidades, novas tarefas e atividades, novas relações interpessoais e sociais.

Dentre as mudanças possíveis acima citadas, algumas devem receber especial atenção quando existe a interferência de um agente externo de mudanças e principalmente quando, ainda, a empresa não é provida de uma administração com filosofia, valores e crenças previamente definidas.

Existe uma enormidade de empresas que não sabem e nem possuem nenhum tipo de conhecimento sobre essa abordagem atual que discorre sobre Cultura Organizacional. É bem provável que essas empresas, sentindo as

necessidades de mudanças, devem, num primeiro momento, aceitar e buscar a compreensão de que as principais mudanças a serem estabelecidas em seu ambiente empresarial são as ligadas a de comportamento e lógica respectivamente.

As mudanças ligadas ao comportamento permitirão aos gestores e seus colaboradores a descoberta e quebra de paradigmas, compreendendo as necessidades e suas fraquezas e buscar a aprendizagem constante para suas questões mais importantes. O comportamento empresarial só pode ser mudado no momento em que seus gestores tiverem a plena consciência de que há necessidade de reciclar e reaprender.

Esse exercício contínuo de aprender e reaprender farão com o que o grupo passe a rever seus objetivos e estratégias empresariais, pois a busca pela informação e conseqüente transformação em conhecimento é arma poderosa e diferencial competitivo no mundo dos negócios.

2.4.3 Os agentes de mudanças – Quem são?

Como já foi dito, uma organização é algo complexo e está inserida em um ambiente também bastante complexo. Para que as mudanças ocorram é necessário que haja num primeiro instante uma identificação do tipo de mudança que está ocorrendo nessa atmosfera empresarial. Diante desse sentimento de mudanças e da sua necessidade faz-se necessário identificar quem pode ser o agente de mudança. Muito pode se dizer que o agente de mudança é um elemento externo ou interno das organizações, mas nem em todas as situações isso pode ser considerado verídico. É evidente, que num aproveitamento da expressão “agente de mudança”, um líder ou alguém que venha prestar serviços e coordenar essas mudanças se apodera do termo, até para explicitar de forma bastante objetiva sua função e deixar claro seus objetivos naquele exato momento. No entanto, não só indivíduos, mas como um grupo de pessoas, uma outra organização e até mesmo a sociedade pode ser considerada como agente de mudança. Nesse caso podemos classificar o agente de mudança como passivo e ativo. O agente de mudança ativo seria aquele que de posse de diagnósticos e situações favoráveis ou não às mudanças é convidado ou sente a necessidade de promover a mudança e começa a agir em função dessa situação. Por outro lado, o agente de mudança passivo seria um grupo de pessoas, organização ou a sociedade que, de uma forma organizada ou não, tenha atitudes e

comportamentos que irão afetar o andamento e a condução dos negócios de uma organização.

Esses agentes poderão promover mudanças no ambiente com novos objetivos, estratégias e planos. Na estrutura, com uma nova forma de trabalho e nos processos. Nas tecnologias, com novos equipamentos e nas pessoas, formulando novos conhecimentos, habilidades, atitudes, percepções, atitudes e expectativas.

O importante é que as empresas estejam aptas e preparadas para receberem esses agentes de mudanças, mostrando-se moderna e competitiva para que haja uma adaptação rápida a essas novas realidades.

3 OS ASPECTOS PSICOLÓGICOS DAS MUDANÇAS

3.1 A Psicologia e a Administração

É praticamente impossível querer, neste momento, iniciar uma discussão sobre mudanças e como elas agem dentro das organizações, levando-se em conta as transformações que ocorrem quando aquelas acontecem, sem considerar os aspectos psicológicos dessas mudanças e como a psicologia na administração tem sido amplamente estudada e já é, mesmo que em instância menor, na maioria das empresas, por falta de conhecimento ou de estrutura para tal fim, uma realidade e uma necessidade para a compreensão dos aspectos comportamentais e de relacionamentos dos indivíduos em busca dos objetivos da empresa.

Por falar em objetivos empresariais e como isso afeta sobremaneira o comportamento dos indivíduos numa organização, a Psicologia enxerga essas empresas como organismos sociais, explicitando o seu pensamento contrário à administração vertical, onde prevalece o poder hierarquizado e autocrático, evidenciando a tendência de que a filosofia a ser adotada deva ser do diálogo, da participação e da lealdade. Quando se fala em objetivos, a Psicologia organizacional entende que todos os indivíduos envolvidos nesse processo de busca de resultados precisam também ser contemplados com as conquistas que estão sendo buscadas. A Psicologia reconhece que os objetivos da empresa precisam estar alinhados e integrados aos objetivos dos indivíduos que fazem parte desse mesmo organismo. Conclui-se, ainda, que o salário e alguns benefícios convertidos ao trabalhador por força das leis trabalhistas ou qualquer compensação financeira ou prêmios por

cumprimentos de cotas ou objetivos, não são o bastante para inserir verdadeiramente o indivíduo no cerne da organização.

O indivíduo precisa ser reconhecido como alguém que precisa e tem necessidade de realizações e objetivos pessoais. Sobre isso, comenta FREITAS (1991, p. 36), “O homem não é uma máquina. O homem é um ser humano com emoções e sentimentos que fogem ao controle de sua própria vontade”. Cabe aqui, uma reflexão sobre a má-formação ética, política e filosófica dos administradores atuais. Infelizmente, a escola está mais preparada para formar técnicos e mecanicistas do que criar indivíduos com uma visão ampla e crítica da realidade dos ambientes externos e internos que qualquer organização está inserida. No entanto, o administrador, acima de tudo, precisa reconhecer que a sociedade, de uma forma geral, seja ela alfabetizada ou não, é formada por elementos que, graças aos meios de comunicação, das entidades de classes, das associações de bairros e outras instituições existentes, têm criado trabalhadores mais conscientes dos seus direitos e menos leais às instituições. Portanto, administrar é lidar com sentimentos, necessidades, frustrações, conflitos, interesses, motivações políticas e ideologias. Essa definição linear de administrar, caracterizada por essas ações especificadas, mostra claramente a nova visão que a administração moderna terá que ter sobre como tratar as relações trabalhistas dentro das organizações. Longe do antigo e ultrapassado Departamento Pessoal e já com uma visão distante do Departamento de Recursos Humanos, a empresa atual precisa estar voltada para essa nova função social que é a do Desenvolvimento Humano de seus colaboradores que são membros efetivos desse organismo vivo que é uma organização.

3.2. Entendendo as barreiras das mudanças.

O principal problema, quando o assunto é mudança, são as barreiras criadas por indivíduos ou grupos deles em resposta ao novo e ao movimento recheado de suspense, indagações, dúvidas e sentimento de instabilidade que essas transformações irão causar no ambiente que está preste a receber essas mudanças. Novamente, aqui, como já foi citado, é uma invasão. O agente de mudança inicia um processo de interjeição não autorizado ao que não lhe é alheio. É uma invasão não permitida ao templo sagrado.

O indivíduo é, por natureza, um ser emocional e desenvolve papéis. Todo processo interativo é realizado por pessoas que ocupam papéis próprios e diferenciados. Portanto, cada qual realiza o seu trabalho desempenhando um papel específico para aquele momento, sendo que o resultado desse desempenho é repassado aos demais e o processo pode ser, assim, continuado. Acontece que, com as constantes modificações ocorridas nos ambientes organizacionais, esses papéis também teriam que acompanhar essas mudanças continuamente sem alterar, no entanto, o curso dos objetivos propostos, mas as barreiras para essa troca e o entendimento de que os papéis são mutáveis, é um entrave quando se fala em mudanças.

Em relação às barreiras criadas por indivíduos dentro das organizações, comenta FIORELLI (2000, p.128), "Eliminar barreiras entre pessoas é missão complexa, porque os indivíduos são complexos".

E continua dizendo:

No exercício do papel, cabe ao indivíduo identificar as barreiras inerentes à própria pessoa, representadas pelo conjunto de conteúdos inconscientes capazes de interromper a ponte que o liga ao cliente.

Os mecanismos de defesa (denominação dada por Freud) constituem uma das causas de interrupção.

Para compreender essa resistência é necessário, ainda, conhecer o que acontece com o indivíduo ou o seu grupo no momento em que são confrontados. Sobre isso, e como isso ocorre no emocional das pessoas, BLOCK (1991, p. 143) comenta:

O ponto-chave para compreender a natureza da resistência é entender que ela é uma reação a um processo emocional que ocorre dentro do cliente. Não é um reflexo da conversa que estamos tendo com ele em um nível objetivo, lógico e racional. A resistência é uma reação emocional, previsível e natural, contra o processo de estar sendo ajudado e contra o processo de estar sendo forçado a encarar problemas organizacionais difíceis.

Esse mesmo indivíduo, diante de uma situação diferente, aciona alguns mecanismos de defesa que o remetem para outro, com intuito de amenizar e diminuir a angústia. A posição de incômodo, ocasionada pelo confronto, faz com que ele acabe remetendo-se para um campo chamado abismo psicológico que, na maioria das vezes, além de ser uma fuga da realidade, acaba aprofundando-se em alguns desses conflitos interiores, provocando maiores problemas do que soluções para as situações ora apresentadas.

Esses mecanismos podem ser – *identificação, distração, sublimação, fantasia, negação da realidade, racionalização, deslocamento, regressão, projeção e isolamento.*

No processo de identificação o indivíduo pode conduzir sua forma de agir, de pensar e de se expressar, de acordo com a maneira e forma daquele que está se apresentando às novas situações. Num primeiro instante, parece saudável que esse elemento esteja admitindo e compreendendo essa nova forma de ser e agir, pois está compartilhando com os mesmos ideais, idéias e princípios do outro. No entanto, isso pode ser prejudicial para ele mesmo e para a organização, pois esse comportamento é uma aceitação pura e simples do que está se propondo, para que ele não seja descartado do grupo por não fazer idéia contrária, criticar ou questionar o novo modelo que se propõe.

Na distração, as pessoas, inconscientemente, deslocam seu pensamento para outra coisa ou objeto, senão aquilo que se está fazendo e discutindo. No caso de tarefas, onde a percepção e a sensibilidade são fatores que fazem a diferença quanto à qualidade, o trabalho pode vir a ser prejudicado por essa distração inconsciente.

No efeito psicológico da sublimação a pessoa diante de uma situação a qual sua maneira de ser não se adapta às novas regras expostas, ele se remete para outras atividades com outros grupos de pessoas, onde a sua forma de ser e de conduzir é aceita por todos, por imposição do cargo ou da posição que ele ocupa. Ou seja, ele foge dessa nova realidade e busca em outros grupos impor sua maneira de ser agir e pensar. A fantasia é vivida de uma forma saborosa e sonhadora. As pessoas quando confrontadas numa situação de mudanças remetem-se a fantasias mentirosas e sonhadoras. É uma troca pelo mundo real ao qual ela está inserida, por outro ao qual ela gostaria de estar. A fantasia é um recurso psicológico muito usado por pessoas que tiveram alguns fracassos, mas não os aceitam de forma alguma.

Negar a realidade é outro abismo psicológico. Como se colocasse sobre em um dos olhos uma venda, para que pudesse enxergar meias verdades, encobrindo e acobertando situações difíceis de serem encaradas, mas que, na verdade, são reais e que pretensamente podem ser enroladas ou resolvidas. Ainda, dentro dessa mesma linha de buscar uma justificação para os problemas e situações novas apresentadas, procura-se a racionalização a uma situação ocorrida de uma forma muito direta e lógica, como que os fatos, que deram origem a algumas situações,

ocorreriam por isso ou por aquilo e que de uma forma ou de outra isso realmente aconteceria.

O deslocamento seria a transferência da pressão sofrida por alguma situação em outra pessoa que não tem nada a ver com a situação. Existe uma explosão daquele sentimento que o impossibilita de questionar essa nova realidade com os agentes de mudanças e, então, toda essa carga negativa é descarregada sobre outras pessoas. Essa energia negativa, normalmente, é liberada nas organizações sobre os clientes, funcionários de menor expressão e até mesmo nos familiares.

A regressão é uma atitude de voltar-se a uma situação anterior. Isso ocorre, pois, talvez, nessa situação anterior vivida, o indivíduo possuía algum tipo de liberdade ou poder sobre determinada coisa; no entanto, nessa nova situação ele terá que se deparar e confrontar com novas situações que o incomodarão. Outra atitude de abismo que o indivíduo se remete com frequência é a de projetar para outra pessoa ou para outro grupo de pessoas as situações negativas apresentadas e por ele vividas. Nesses casos, o culpado sempre é o outro.

O isolamento constitui-se em um dos piores abismos psicológicos que qualquer pessoa que faça parte de um grupo pode cometer. Ele, num certo instante, pode parecer confortável, pois esse isolamento pode evitar conflitos e discussões; no entanto, os ambientes organizacionais são muito dinâmicos e competitivos e o que pode ocorrer é que o sujeito isolado pode ser esquecido pelo demais, até pela própria dinâmica do ambiente onde os que estão tateando e buscando firmar-se podem ofuscar o brilho daqueles que um dia brilharam, mas buscaram no isolamento o seu próprio destino.

Buscar o auto conhecimento e analisar seu comportamento e sentimento são o primeiro passo para que o indivíduo possa, pelo menos num primeiro momento, neutralizar esses abismos psicológicos, entender quais os propósitos e os objetivos das mudanças apresentadas e estar liberado, agindo positivamente como modelo a ser seguido pelo grupo a qual pertence.

3.3 – Com quem estamos lidando? – Premissa básica para o Agente de Mudanças.

Cabe aos interventores – agentes de mudanças – que podem ser os próprios gestores do negócio, ou uma empresa de Consultoria ou mesmo profissional

autônomo, exercer e coordenar essas mudanças, conduzindo-a para um resultado de plena satisfação tanto para as pessoas envolvidas no processo e para a organização a qual está recebendo os serviços. Aqui, nesse momento em particular, cabe e entra todo o conhecimento, as habilidades, o conhecimento e a maneira de como saber lidar com as mudanças e, principalmente, conduzir as pessoas envolvidas nesse processo para uma compreensão natural e lógica dos novos acontecimentos.

Nesse momento, os agentes de mudanças passam a ter uma função, talvez um pouco diferenciada daquela a qual foi contratado ou um pouco diferenciado do cargo que ocupa nas organizações, pois nesse instante precisará de toda habilidade possível e esmero conhecimento do comportamento das pessoas, colocando todas as suas características de um grande líder capaz de mover as pessoas para um objetivo, saber contornar as situações conflituosas que, com certeza, ocorrerão, resgatar os que vão ficando à margem da situação progredida e segurar aqueles que despontam e que podem interferir negativamente no resultado dos demais membros do grupo ou equipe. Trata-se de uma atividade onde o equilíbrio emocional e o conhecimento precisam andar juntos, pois é momento de mudanças, onde as pessoas e o ambiente receberão transformações, que quase sempre irão afetar sobremaneira o futuro do negócio, a vida pessoal de cada indivíduo envolvido e de suas famílias. É melindroso lidar com mudanças. Portanto, faz-se necessário realizar um estudo bastante aprofundado e diagnóstico real da situação anterior ao problema apresentado, do “status quo” e quais são as pretensões futuras desse grupo ou organização e até mesmo o que essa ou aquela nova tecnologia pode afetar ou contribuir positivamente para a vida útil e próspera do negócio ao qual se está atuando.

Além do conhecimento técnico nas áreas específicas - Finanças, Marketing, Produção, Organização Sistemas e Métodos e Desenvolvimento Humano - de cada agente de mudança, seja ele consultor externo ou interno, seja ele um membro gestor da própria organização, é necessário um bom conhecimento de áreas afins da Psicologia e principalmente de liderança.

A liderança natural tem sido um dos grandes problemas dentro da realidade da organização. Buscar ou formar líderes e como eles devem agir neste mundo competitivo tem sido um grande desafio. Num ambiente empresarial, onde os colaboradores estão cada vez mais informados e socializados e têm conhecimento

daquilo que querem das suas organizações e o que querem para si, movê-los para um objetivo único é arte para poucos. Sobre isso afirma KOTTER (1992, p. 25) “A liderança eficaz para qualquer atividade em organizações complexas é o processo de criar uma visão do futuro que leve em consideração os legítimos interesses em longo prazo das partes envolvidas nessa atividade”. Como se não bastasse, a busca pela produtividade tem sido um dos pilares para a sustentabilidade de uma empresa e é nesse sentido que o gestor precisa conduzir o seu grupo de colaboradores. Observa, KOHN (1998, p. 198):

“Acima de tudo, o administrador empenhado em assegurar que as pessoas sejam capazes e queiram fazer o melhor que puderem, precisam prestar atenção a três fatores fundamentais. Poderiam ser chamadas de os três Cs da motivação a saber: a colaboração, que define o contexto do trabalho, o conteúdo das tarefas e a extensão em que as pessoas têm de escolha sobre o que fazem e como fazem.”

Mister, portanto, que a liderança seja desenvolvida e buscada dentro da organização. Disseminar a necessidade de outros líderes dentro dos grupos de trabalho, é outra necessidade para que a todo tempo esse potencial de mover pessoas para um mesmo objetivo possa ser alcançado.

Possuir um bom conhecimento das questões ligadas à inteligência emocional dos membros das equipes e neurolinguística é outro grande passo para saber como lidar e conduzir individualmente as pessoas ou grupos. É necessário que se faça uma leitura e ao longo do tempo venha a ter conhecimento sobre o perfil psicológico de cada membro, para que esse agente de mudança possa desenvolver habilidades específicas de como conduzir cada momento e de como obter o máximo resultado de seus colaboradores. Faz-se necessário descobrir o canal de comunicação que possa existir entre o agente de mudança e o grupo e individualmente com cada membro da equipe, com sutileza o suficiente para meandar pelos caminhos, muitas das vezes, tortuosos que é a mente humana. Sobre como o ser humano se relaciona com o ambiente MIRANDA (1997, p 55). “O ser humano transmite e recebe, interage com o ambiente, através dos cinco sentidos, cientificamente identificados: visão audição, tato, olfato e paladar e, também, através de receptores extra-sensoriais”.

E continua afirmando, MIRANDA (1997, p 55). “É como se falássemos cinco idiomas diferentes e escolhêssemos aquele em que somos mais fluentes como nosso idioma preferencial”.

As práticas e o conhecimento da neurolíngua têm contribuído e permitido em muito que as relações humanas, desde que haja conhecimento teórico e aplicabilidade sobre a questão, sejam aprimoradas e os indivíduos possam se conhecer e melhor se relacionarem. Os estudos da Programação Neurolingüística identificaram a existência de três tipos de pessoas: as visuais, as auditivas e a sinestésica. Já existe uma outra linha de pensamento da Neurolingüística que identificou uma quarta característica: a intuitiva, muito presente e muito valorizada nos dias de hoje em ambientes empresariais.

- Visuais - mais ligadas no que vêem e inclinadas a mostrar ou colocar por escrito aquilo que sentem. São mais técnicos, gostam de gráficos e planilhas e tomam decisões baseadas em dados visíveis. Em sua linguagem usam termos como “Vejam só” e “Os dados mostram” ou ainda “Posso ver que”. O indivíduo visual está sempre em busca de novos conhecimentos, é racional, intelectualizado, objetivo, tem poder de decisão de escolha e responsabilidade.
- Auditivo - mais ligadas no que dizem e no que ouvem e inclinadas a colocar em sons e palavras faladas o que querem transmitir. Geralmente são pessoas que têm pouco medo, são confiantes, possuem coragem de assumir riscos com certa cautela, ouvem mais do que falam num momento de decisão, estão dispostas ao enfrentamento e parecem um tanto grosseiras no seu comportamento.
- Cinestésicas - mais ligadas no que sentem e inclinadas a colocar em sensações e movimentos o que querem transmitir, seja falando ou escrevendo. Geralmente são pessoas que possuem o tato, o olfato e o paladar mais aguçados. Gostam de estar tocando as coisas, sentindo o cheiro e o gosto das coisas. São pessoas muito ligadas ao lado emocional do relacionamento humano. São conquistadoras, esperançosas, protecionistas, harmoniosas, empáticas, eufóricas, sinceras, envolventes e confiantes, mas, ao mesmo tempo, podem ficar tristes, decepcionadas e se privam de certas coisas da vida. No seu aspecto visual gostam de roupas e cores extravagantes, fazem coleções, enchem-se de badulaques e na sua maioria são bastante místicas.

- Intuitivo - mais ligadas à Filosofia e à vida. A partir de cada situação vivida ou apresentada, busca explicações no além e no imaginário para justificar algo. Possuem bom conhecimento e entendimento de situações complicadas. São, na sua maioria, proféticos e têm uma visão de lateralidade dos problemas. Normalmente, são muito criativas, com senso de humor e ódio ao mesmo tempo. São bastante valorizadas em ambientes empresariais muito competitivos, pois, as vezes, em questão de segundos, é capaz de prever algo e buscar soluções naquilo que se podia achar inimaginável.

Apesar de ser extremamente fácil de entender o perfil psicológico, como canal de comunicação entre as pessoas, é mister que não se faça por parte dos gestores ou agentes de mudanças, qualquer definição real, verdadeira e perpétua sobre esses perfis, pois o indivíduo pode manipular, num primeiro momento, seus sentimentos dependendo da situação em que está vivendo. Outro fator, é que experiências vividas e passadas, o estado emocional atual e a situação colocada, bem como o ambiente no qual a pessoa está inserida, pode interferir sobremaneira no resultado dessa avaliação. Outro fato, é que a pessoa é mais ou menos forte num determinado perfil, podendo inclusive ter um equilíbrio em todos os perfis apresentados. A literatura apresenta vários testes e que devem ser aplicados por pessoa especialista para averiguar e confirmar, com o tempo de convivência e conhecimento, o perfil correto de cada indivíduo.

Existem também muitas outras formas que permitem adentrar o perfil psicológico dos colaboradores. Cabe a profissionais da Psicanálise e da Psicologia, uma abordagem mais profunda sobre esse assunto. Mas, ainda, sobre o conhecimento do indivíduo e como lidar com ele e conduzi-lo de uma maneira satisfatória a um resultado de excelência, pode-se identificar também as aptidões dominantes de cada indivíduo e sobre isso MIRANDA (1997, p, 103).

(NO – Lógico)

Concreto

Frio

Analítico

Técnico

(SO – Organizado)

Precavido

Conservador

Seqüencial

Esmerado

(NE – Criativo)

Abstrato

Artístico

Holístico

Fantasiado

(SE – Comunicativo)

Romântico

Emotivo

Afetoso

Extrovertido

Através de testes, dinâmicas de grupo e o próprio convívio diário, o agente de mudança, de posse desses prévios conhecimentos e um espírito analítico e observador, pode conduzir, configurando e reconfigurando esses perfis e as aptidões dominantes de cada membro da sua equipe. Pode-se dizer que há uma relação entre o perfil psicológico e as aptidões dominantes. Uma pessoa com perfil sinestésico é bem provável que sua aptidão dominante seja a Comunicação. E aqueles que possuem a organização como aptidão dominante, seja o visual. Que o lógico seja auditivo e que o indivíduo criativo seja uma pessoa com perfil psicológico intuitivo.

É lógico e se faz necessário um bom conhecimento sobre esse assunto e de como ele é importante, até mesmo para manipular - no sentido de conduzir - as mudanças que se colocam e os conflitos e caminhos tortuosos que elas oferecem para serem entendidas e conduzidas.

3.4 Conduzindo as Mudanças.

Promover as mudanças. Dependendo de qual mudança será feita, pode ser problema para alguns e pode ser fácil para outros em função de aspectos relativos à nossa cultura, e, considerando os tipos de mudanças possíveis - físicas, lógicas, estruturais e comportamentais - os administradores não possuem tantas dificuldades, quando o assunto das mudanças está relacionado a algo concreto ou mecanicista. Mudar de um prédio para outro ou de um equipamento para outro, pode ser mais uma questão de adaptação e treinamento do que mudança propriamente dita. O tipo de mudança que é mais complicada e difícil de conduzir, até nossos gestores em sua maioria tem má-formação e não levam em consideração aspectos éticos, políticos e filosóficos para direcionamento dos seus negócios, está no campo das mudanças de comportamento, quando estruturas, estratégias e objetivos são extremamente alterados. Nesse ponto, as dificuldades aumentam porque será necessário mexer numa teia complicada e desconhecida que é o comportamento das pessoas, suas reações e qual o caminho que esses indivíduos irão trilhar no futuro, diante das situações expostas e mudanças propostas. Talvez, portanto, nesse sentido, faz-se necessário uma compreensão e uma condução de ações estratégicas, com o fim único de atingir os objetivos propostos pelas mudanças,

sabendo exatamente os pontos que precisam receber maior atenção, os que estão dando certo e aqueles que precisam ser interrompidos, descartados e mesmo mudado de rumo para aquietar essa ou aquela voz. Trata, sim, de lidar também com questões e políticas internas das organizações. São inúmeros interesses e objetivos diferenciados de membros ou grupos que formam essa cadeia maior da organização. Esses grupos internos, maiores ou menores, formados por pessoas de diversos departamentos ou determinada área localizada geograficamente ou ainda dentro do próprio perímetro físico da empresa, divisionado apenas por ser da administração ou do chão de fábrica, pode interferir demasiadamente nas mudanças, caso não haja uma total integração entre eles e haja uma abertura e discussão aberta para uma nova linguagem de conhecimento e aprendizagem dentro das proposições que deverão ser colocadas para as mudanças. Sobre esses grupos e como eles agem, enuncia FREITAS (1991, p, 72). "Nas organizações existem grupos formais e informais que se diferenciam quanto aos objetivos, ao relacionamento entre os membros e a dimensão".

Os grupos formais são aqueles que apenas obedecem a regras. São caracterizados por objetivos e tarefas previamente especificados, diretamente ligados ao interesse da organização. Não existe nenhum tipo de relacionamento entre eles. O que existe é uma disputa, uma tensão social gerando conflitos e inimizades entre eles. Infelizmente, esses grupos existem em grande número nas organizações e conclui FREITAS (1991, p, 73). "A organização toda é um grupo formal, assim como cada departamento da organização e cada unidade de trabalho dentro dos departamentos".

Esses grupos, dentro do grupo maior que é a própria organização, acabam criando as subculturas internas. Subculturas essas que são formadas pela cultura nacional individualizada de cada membro e a cultura formada pelos ritos, rituais, jeito de ser e de pensar e a maneira de como eles vêem a organização como um todo. A organização fica então fracionada, divisionada e fragmentada em vários pequenos grupos com a sua subcultura própria. E o que é pior e mais agravante é que acabam criando conflitos e competições internas, formando uma guerrilha de contraculturas. Não se pode falar em mudanças sem que haja um diagnóstico sobre esses grupos formais, suas subculturas e eliminação das contraculturas negativas. Eliminar as subculturas e contraculturas não quer dizer alienar os componentes da organização.

Mas, sim, que essas falácias e discussões sejam trazidas à beira do entendimento e do diálogo, para que a compreensão e a solução sejam mais fáceis e aparentes.

Promover mudanças é promover mudança na cultura da organização. Muitos autores têm discutido e debatido sobre esse tema. Sobre a possibilidade ou não de mudar culturas. Sobre isso comenta fulano de Tal (?????, p, 136). "A ocorrência de mudanças na cultura organizacional pode não depender tanto de programas de treinamento administrados e de consultorias externas executadas, mas do impacto cumulativo dos eventos do dia-a-dia". Quando não existe - e na maioria das organizações não existe mesmo - essa preocupação e discussão sobre os objetivos do negócio, sua filosofia de trabalho, sua missão, sua visão, suas crenças e atitudes, os agentes de mudança podem e devem aos poucos ir definindo essas intenções, fiscalizando e conduzindo os membros para um entendimento e mudança de comportamento, sem que isso esteja explicitado em cartazes, panfletos, murais, cursos, palestras e portfólios. A ação aliada ao resultado fará com que esse processo de desconfirmação das culturas existentes e reconfirmação de uma nova cultura, seja impregnada aos poucos nos membros da organização. O trabalho é árduo, persistente e duradouro, porém possível de acontecer.

Nessa sentido, CHIAVENATO (2000, p. 254) sugere as seguintes estratégias para contornar a resistência à mudança:

1. Educação e comunicação;
2. Participação e envolvimento;
3. Facilitação e apoio;
4. Negociação e acordo;
5. Manipulação e cooptação e
6. Coerção explícita ou implícita.

Cada estratégia acima citada possui características distintas e não é um manual de procedimentos para condução das mudanças porque, em muitas situações, algumas fases poderão ser usadas ou não, isso irá depender do rumo que essas mudanças irão tomar ao longo do desenvolvimento do processo de mudanças.

- Educação e comunicação. Todo movimento de mudança deve ser precedido de cuidados básicos para que o processo que se inicia seja reconhecido e entendido por todos. Comunicar os fatos com dados específicos a todos os membros da organização e educá-los de uma forma que eles sejam capazes de realizar uma leitura

da fase atual e de onde o projeto pretende chegar é um grande início para os projetos de mudanças.

- Participação e envolvimento. A participação é o objetivo a ser atingido pelos membros gestores das mudanças com todos os outros participantes do processo de mudança. O envolvimento pode ser considerado uma estratégia contra os resistentes à mudança. Estabelecer tarefas a esses resistentes é uma forma de conduzi-los a serem agentes ativos e não passivos nesse processo. Ainda, nesse sentido, estabelecer uma relação de colaboração entre os indivíduos e o papel que cada qual desempenha e pertence, é premissa básica para iniciar qualquer trabalho. Sobre isso, explica BLOCK (1991, p. 20). “Uma relação de colaboração promete uso máximo dos recursos das pessoas”.
- Facilitação e apoio. Evidentemente que num processo de mudanças faz-se necessário todo um aparato de cursos, treinamentos, aspectos visuais de lembranças que remetem às mudanças e principalmente disposição de recursos e tempo para que as mudanças ocorram. Mas, além disso e dependendo do número de pessoas envolvidas e das distâncias existentes entre uma unidade e outra, faz-se necessário a disseminação dos ideais do projeto. Nesse caso, a empresa passa a ter a função de formar e capacitar facilitadores para que esses elementos possam levar os ensinamentos adquiridos transformando-se em educadores, líderes, motivadores e comunicadores.
- Negociação e acordo. Nesse ponto os cuidados devem ser redobrados. É um momento crucial para que todo o projeto de mudança não seja alterado ou mesmo deixe de acontecer. Negociar e fazer acordos, dependendo da fase do projeto, pode ser arriscado, pois nessas negociações com certeza será colocado em análise o que foi planejado anteriormente e envolve custos, cargos e mudanças de posição. Negar essa possibilidade de haver negociação e acordo, é impossível em qualquer projeto de mudança, no entanto, é salutar que isso seja conduzido de uma forma bastante clara e objetiva, onde os anseios e interesses de

indivíduos e grupos não sejam alterados em detrimento do próprio processo que está em curso ou que se iniciará.

- Manipulação e cooptação. Apesar de abominável manipular e cooptar é um recurso necessário num processo de mudanças. Infelizmente um grupo de pessoas só responderá aos desejos e anseios dos gestores com relação ao projeto, caso algum membro que pertence a esse grupo seja conduzido a manipular esses elementos para que os objetivos sejam atingidos. Trata-se de um recurso de última instância, pois ao mesmo tempo em que é necessário, é contrário ao conceito de educação e disseminação de uma nova cultura na organização. Deve ser usado em casos extremos causados principalmente por falta de tempo ou por conflitos que ainda não devem ser discutidos.
- Coerção implícita e explícita. Também real, mas contrária aos preceitos de uma nova postura educacional dentro das organizações a coerção ainda é uma forma de conseguir o apoio desse ou daquele indivíduo. Por isso, que se faz necessário um bom projeto de preparação das mudanças, para que ações desagradáveis como essas não façam parte de um processo de reestruturação de uma organização.

Evidentemente, que cada estratégia acima descrita pode ser aplicada dependendo da situação, do ambiente e do volume de resistência em que o projeto esteja inserido. Cada qual tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser minuciosamente analisadas, pois acima de tudo estamos nos remetendo a um campo relacionado ao comportamento humano dos colaboradores e participantes e isso trará mudanças na vida profissional e pessoal de cada um.

É oportuno, nesse momento, iniciar uma discussão e tentar entender como ocorrem essas mudanças dentro das organizações e como as estratégias aqui oferecidas e as principais características do abismo psicológico podem ser equalizadas. É importante entender que as mudanças possuem quatro fases distintas, que podemos chamá-las de Vivenciando a Mudança, (ASI+IMC “Seminário Internacional - Qualidade Classe Mundial” - Série QI) onde utopicamente

poderíamos imaginá-la em sentido linear; no entanto, não é bem assim, pois o indivíduo obrigatoriamente passará pelas quatro fases:

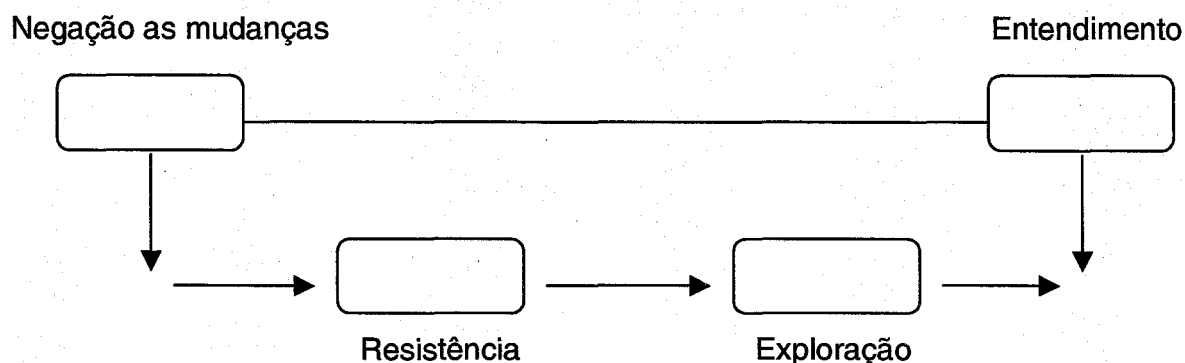
- 1) Negação;
- 2) Resistência;
- 3) Exploração e
- 4) Comprometimento.

A situação utópica, porém, ideal, seria que o indivíduo pulasse as duas fases intermediárias, mas, infelizmente, isso não acontece.

O gráfico abaixo mostra como seria interessante e bem mais produtivo se todos os elementos de uma organização pudessem vencer cada fase do processo de mudança, de uma forma simples e objetiva.

Negação as mudanças → Resistência → Exploração → Comprometimento

Entender o abismo psicológico e saber identificá-lo, colocando em prática as estratégias acima citadas, pode diminuir dependendo da situação o espaço e o tempo de permanência do indivíduo nas fases de resistência e exploração, impedindo que ele fique ali exercitando um vai e vem, alternando momentos de resistência e exploração e vice-versa, alongando o tempo entre apresentação das mudanças e comprometimento como mostra o gráfico abaixo.



Acontece que quando as mudanças são apresentadas - primeira fase - o agente de mudanças é o agente ativo do processo em si. Portanto, cabe a ele

informar e notificar sobre essas mudanças e quais os objetivos e propósitos que se têm a respeito daquilo que se está propondo. No entanto, internamente, o indivíduo processa alguns sentimentos que começam pela negação dos fatos, mesmo que eles sejam aparentes, pois nesse momento é que ele se sentirá incomodado a ter que sair de uma situação que, embora problemática, parece-lhe confortável. A resistência funciona como uma forma de provar suas idéias e concepções a respeito daquilo que está sendo mudado e, até mesmo, de desestimular os demais membros do grupo e articular o desmanche dos objetivos do projeto. Não conseguindo tal intento o indivíduo passa então a entender que está sendo explorado, pelos gestores e agentes de mudanças para mudar aquilo que ele, na sua maneira de ver, entende que não precisaria ser mudado. Isso ocorre, principalmente, quando esses indivíduos possuem funções e conhecimentos específicos em algumas áreas da empresas e principalmente quando se acham insubstituíveis.

Conseguir o comprometimento das pessoas envolvidas no processo é tarefa árdua, porém, uma conquista e a certeza de que os trabalhos de consultoria poderão atingir resultados de excelência. Uma das estratégias possíveis, mas que deve ser estudada previamente, pois envolve custos e rearranjos em cargos e funções é o de oferecimento de vantagens e recompensas para a equipe. Sobre a conquista do comprometimento vejamos o comentário de BLOCK (1991, p. 22). “Portanto, o consultor precisa estar muito consciente da necessidade de construir um comprometimento interno nos gerentes”.

E, ainda, conclui: “O comprometimento do cliente é um ponto-chave da influência e impacto do consultor. Gerar esse comprometimento é, muitas vezes, um processo de remover obstáculos que bloqueiam a iniciativa do cliente em agir segundo nossos conselhos”.

O comprometimento deve ser instaurado de tal forma que venha a fazer parte integrante de todo o projeto de consultoria, tornando-se algo concreto e indissolúvel. Esse comprometimento irá dar sustentação ao projeto e irá torná-lo vigoroso e resistente. BASTOS (1999, p. 103). “O processo torna-se tão vigoroso que ninguém cogita impedi-lo. É, e pronto. Quando estamos no caminho certo, os fatos se precipitam e, quando percebemos, de repente já percorremos um longo caminho em pouquíssimo tempo”.

4 AFINAL DE CONTAS, O QUE É CONSULTORIA?

4.1 Conceituando Consultoria, Assessoria e Auditoria.

Muito sem tem ouvido falar ultimamente em consultoria. Na indústria, comércio, serviços e até na vida pública. No entanto, essa palavra também tem sido usada por toda pessoa que, de posse de algum conhecimento técnico e que possui uma função de repassar essas informações a alguém, para vender ou não um produto ou serviço, tem se intitulado de consultor. Consultor de produtos de beleza, consultor técnico de automóveis e equipamentos. Esses são os mais comuns. O que se está discutindo e fundamentando teoricamente é o que é Consultor de Organização ou Consultoria Organizacional, qual o seu papel, suas dificuldades, suas atribuições e como ele deve atuar dentro das organizações para a resolução de problemas e situações, lidando com mudanças, possuindo um amplo conhecimento de cenário e técnico da área a que se destina o trabalho e as habilidades necessárias para melhor conduzir os trabalhos, oferecendo soluções organizacionais para os contratantes.

Nesse sentido, faz-se necessário uma abordagem um pouco mais detalhada e uma definição clara do conceito de consultoria. Segundo OLIVEIRA (1999, P, 21). “Consultoria Empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Ainda, nessa linha de pensamento e definição, existem algumas definições que são correlatas ao trabalho de consultoria e que, na maioria das vezes, são confundidas com o trabalho de consultoria. Confundir o trabalho de consultoria e auditoria é uma dessas ocorrências. Nesse caso, é mais simples e fácil realizar uma diferenciação, pois o trabalho do auditor é o de levantar dados sobre uma determinada situação e apresentar os relatórios com muita imparcialidade, sendo que ele não participa nas decisões e acontecimentos que ocorrerão logo após a apresentação de suas informações e pareceres. Existe, ainda, uma confusão sobre o papel de consultor e de assessor. O assessor, em verdade, é a pessoa ou empresa especializada que presta serviços a alguém ou organização, fornecendo dados ou realizando projetos, amparando e conduzindo debates e negociações, sem que sua opinião pessoal interfira no resultado final da situação em debate, ou seja,

apenas fornece dados e elementos para que a pessoa ou organização envolvida possa conduzir a contento seus ideais objetivos e metas. Mas, no caso de consultoria de organização, a posição ocupada por esses agentes de mudanças é um pouco diferente. Não se pode afirmar, categoricamente, que o consultor necessariamente participa ou é responsável pelos resultados dos trabalhos que ora está prestando, pois além de existirem várias formas de entendimento quanto à maneira de prestar serviços de consultoria, existem outras variáveis, não controláveis por parte do consultor, que interferem na prestação de serviços e conseqüentemente nos resultados.

Sobre isso comenta OLIVEIRA (1999, p, 34). “A consultoria pode ser considerada uma profissão, bem como um negócio perigoso, pois é muito fácil uma pessoa aventurar-se neste setor de atuação”.

Por isso, faz-se necessário uma definição muito clara do que é “ser” consultor ou “estar” consultor e como a sua relação com o mercado deva ser estabelecida, devendo ser tratada como uma atividade séria e de responsabilidade, sabendo que suas atitudes e ações irão interferir na vida de pessoas e nas organizações.

4.2 Tipos de Consultoria

Para estabelecer e definir alguns tipos de consultoria e como elas devem ser aplicadas e até mesmo negociadas com as organizações, vale ressaltar uma abordagem sobre a questão processual na prestação de serviços. Os serviços de consultoria não são eternos. As organizações também não são eternas, mas o tempo de vida médio de uma organização e o tempo de permanência de uma consultoria nesse mesmo ambiente nunca serão os mesmos. Portanto, a consultoria tem início e tem fim. Se esse fim é adiado ou interrompido, as respostas para tal acontecimento estão na maneira, na forma e como foi conduzido o processo de prestação de serviços de consultoria e como consultor e consultado conseguiram realizar uma leitura correta sobre isso e como se adaptaram durante a realização de tal evento. Por isso é necessário contextualizar o que é esse processo interativo constante na definição de conceito, onde explica OLIVEIRA (1999, p, 21). “Processo é o conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos da empresa”. Continua

dizendo, "Interação é a ação recíproca que é exercida entre duas ou mais pessoas ou áreas ou atividades da empresa".

Sendo assim, prestar serviços de consultoria é estruturar um conjunto de atividades previamente estudadas e estabelecidas, interagindo a qualquer tempo com todos os envolvidos no processo, sejam eles clientes internos ou externos da organização. Para que isso ocorra é necessário definir alguns tipos possíveis de consultoria que devem ser prestadas. Esses tipos devem abranger características de poder e abrangência sobre a organização. É preciso que, quando da contratação e da definição de qualquer tipo de prestação de serviços de consultoria, se faça essa definição, logo de início, pois pode se tornar prática comum o desvio das propostas inicialmente estabelecidas por envolvimento e falta de entendimento de uma das partes do negócio. A questão do poder está intimamente ligada à questão de gestão, pois para gerir ou colaborar em qualquer processo de gerenciamento é necessário a definição de poder. No quesito abrangência é outra questão bastante delicada quando da prestação de serviços de consultoria. Nem sempre os consultados possuem idéia da abrangência dos trabalhos e nem da complexidade que é a própria organização que estão inseridos. Por isso, buscar a leitura real e complexa dessa organização juntamente com os gestores, buscando ampliar e identificar essa abrangência, é ponto fundamental para que os trabalhos e os processos sejam direcionados de uma forma a atender os anseios e necessidades dos consulentes. É necessário dizer que em função dessa complexidade das organizações, ambientes externos e internos estão intimamente ligados, apesar de parecerem separados, pois qualquer ação ou movimento deste ou daquele ambiente modificará o comportamento de ambos. Pode-se classificar em quatro tipos de Consultoria. A Consultoria Total, a Consultoria Total Executiva, a Consultoria de Co-gestão e a Consultoria de Projetos Específicos. Todos os tipos ou modalidades de consultorias acima apresentadas possuem características distintas com suas vantagens e desvantagens.

Na Consultoria Total, o consultor ou empresa de consultoria irá atuar em todas as áreas da empresa. A vantagem é que se pode realizar uma mudança por completo em toda a organização; no entanto, existem muitas desvantagens pois como nesse tipo de trabalho, o agente de mudanças, apesar de ter posição de "staff", no negócio, não possui a gestão geral e isso impede que várias intenções sejam colocadas em práticas por falta de entendimento, de conhecimento, de

vontade, por arranjos, por acomodações e por limites de entendimento. Possui alto grau de abrangência e médio poder.

Na Consultoria Total Executiva, o consultor ou empresa de consultoria assume a gestão dos negócios, nomeando alguns membros representativos da organização que irão acompanhar todo o trabalho, cabendo à consultoria a gestão do negócio. A principal vantagem é que a consultoria pode colocar todo o seu conhecimento técnico e provocar as mudanças graças ao poderio que tem na mão. A principal desvantagem é que prestador de serviços nesse caso fica impedido de desenvolver seus trabalhos em outras organizações, pois necessita de dedicação exclusiva. Possui alto grau de poder e abrangência.

Na Consultoria de Co-Gestão, o consultor ou empresa de consultoria irá gerir os negócios da organização com os gestores. A principal vantagem é que as mudanças e decisões podem ser compartilhadas e dependendo o grau de envolvimento entre consultores e gestores os resultados podem ser mais rápidos. A principal desvantagem é que o prestador de serviços, nesse caso, fica impedido de desenvolver seus trabalhos em outras organizações pelo fato de ter que oferecer dedicação exclusiva. Possui médio grau de poder e grande abrangência.

Na Consultoria de Projetos Específicos, o consultor ou empresa de consultoria irá trabalhar apenas em projetos especiais em alguns departamentos da empresa. A principal vantagem é que não existe o envolvimento com os gestores do negócio, evitando, assim, desgastes que são comuns na prestação de serviços. A desvantagem é que os trabalhos passam a ser temporários e necessita de um alto grau de resultados positivos para que o profissional se firme no mercado. Possui baixo grau de poder e pouca abrangência.

Independentemente do tipo de consultoria a ser prestado faz-se necessário a comunicação para os membros envolvidos no processo, para que estes estejam informados e envolvidos em toda a questão sem pré-julgamentos, comentários e conclusões precipitadas. É preciso deixar claro que algo está errado e o consultor foi chamado para resolver essa situação. Não marcar território é permitir que com o tempo a consultoria apodere-se da situação encontrada e incorpore-se a ela. Sobre isso, comenta BASTOS (1999, p, 61):

O Consultor precisa estar atento, porque esse primeiro contato significa muito para a qualidade da relação na continuidade do trabalho. Nesse começo do processo de consultoria, apesar de nosso esforço permanente de preservar a relação, sendo

transparentes e mostrando o caminho mais adequado para o relacionamento profissional, o que tende a prevalecer, na relação com a consultoria, são as mesmas distorções que levaram a gestão a contratar nossos serviços”.

Portanto, oportuna se apresenta uma abordagem verdadeira sobre o papel a ser desempenhado pelo prestador de serviços e qual a modalidade de consultoria a ser praticada, sua abrangência e seu poder, delimitando métodos formais de trabalho, os objetivos e metas a serem alcançadas.

4.3 Consultor – Antes de tudo um prestador de Serviços

O consultor organizacional é, antes de tudo, um profissional autônomo e prestador de serviços. Portanto, além das obrigações legais pertinentes à profissão, precisa praticar e reconhecer a necessidade de algumas práticas comerciais que vão desde a concepção do produto consultoria, seus aspectos legais – envolvendo aí o Contrato de Prestação de Serviços de Consultoria – e o entendimento de que como prestador de serviços está sujeito a julgamento e ao cometimento de erros e falhas durante o processo e execução dos trabalhos. Comenta OLIVEIRA (1999, p. 35). “A definição do produto ou serviço que o consultor vai oferecer ao mercado representa o principal item para sua consolidação no negócio de consultoria. O produto do consultor representa o elo de ligação entre sua consultoria e a empresa-cliente”.

Nesse sentido é bom caracterizar serviços como produto, mas com alguns aspectos bem diferenciados como explica LAS CASAS (1991, p. 63). “Os serviços profissionais exigem tratamento diferenciado porque eles são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos”.

E, por se tratar de serviços, os conhecimentos e as habilidades, bem como a busca incessante de tangibilizar os trabalhos, é alvo constante do trabalho de consultores.

Entre várias características que diferem a venda de produtos e serviços, a que mais intriga e gera questionamentos é com relação à intangibilidade dos trabalhos, como define KOTLER (1998, p. 414). “Os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”.

É óbvio dizer que a intangibilidade não pode ser notada. Mas, é difícil afirmar, também, que ela não é sentida. Infelizmente, a sociedade capitalista é

extremamente voltada para os objetos, à matéria em si, e, no caso da prestação de serviços, isso não existe e que num primeiro momento pode se considerar que algo está errado ou não está acontecendo. Outra característica importante na prestação de serviço, é que a oferta e consumo são simultâneos e, sobre isso, comenta KOTLER (1998, p. 414). "Como o cliente está também presente enquanto o serviço é produzido, a interação fornecedor cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Ambos afetam o resultado do serviço".

O que torna diferente essas duas ações em serviços é o tempo de contato que ocorre entre quem recebe e quem presta o serviço. O que ocorre - e não se trata de uma dedução - que quanto maior for o tempo entre a oferta e o consumo, maiores são as chances de ocorrerem fatos desagradáveis para ambas às partes, pois, como os serviços não são tangíveis, o nível e o grau de envolvimento de pessoas é muito grande, o que sugere o aparecimento de situações conflitantes. E, que quanto menor for o tempo entre a oferta e consumo, menores são as chances de ocorrerem fatos desagradáveis, pois na maioria desses serviços a participação direta de pessoas é menor, sendo que nesses casos a ação maior cabe à máquinas e equipamentos.

Como não estamos falando em máquinas e equipamentos é necessário, então, realizar uma avaliação na questão do consultor como prestador de serviços, os resultados que ele pretende mostrar e o que a empresa espera dele. Nesse ponto, algumas questões importantes e características dos serviços precisam ser trabalhadas. Em primeiro lugar, os serviços são intangíveis: não podem ser tocados e percebidos, mas o resultado dos trabalhos precisa ser mostrado a todo custo. A realização de reuniões, a execução de relatórios e planilhas, a divulgação das conquistas e sua devida comemoração precisam ser elencadas a todo o momento, com intuito de tangibilizar os resultados. Estes precisam ser divulgados e compartilhados com os membros participantes da organização. Outra característica bastante marcante na prestação de serviços é que todo serviço prestado gera um sentimento. Esse sentimento pode ser de satisfação ou decepção e suas variáveis como alegria, tristeza, sentir-se enganado, traído, recompensado e muito mais. Diminuir a intensidade desse sentimento e conduzi-los para sentimentos de satisfação deve ser o objetivo constante na prestação de serviços. Mas, nem sempre as coisas acontecem dessa forma. Ambas as partes - contratantes e contratados - muitas das vezes, fantasiam certas situações que gostariam que acontecessem no

desenrolar dos trabalhos, mas esquecem que estamos tratando de pessoas e de empresas com cultura organizacional enraizada e sentimentos pessoais instaurados nesses ambientes. Conflitos são inevitáveis.

Por isso, a relação entre as partes precisa a todo custo ser de extrema confiança e verdadeira, onde todos os envolvidos possam falar de seus sentimentos e as correções de percurso sejam estabelecidas. Sobre isso, comenta OLIVEIRA (1999, p. 137). “O consultor empresarial deve desenvolver e consolidar na empresa-cliente uma situação em que as pessoas, principalmente no processo de inovação, acreditem que podem seguir um caminho previamente estabelecido e que terão todo o apoio necessário para a concretização dos resultados esperados”.

Sendo assim, o consultor ou empresa de consultoria precisa admitir e tomar posse dessas teorias e se colocar no mercado como um verdadeiro prestador de serviços, atendendo seus clientes, levando-se em conta que, apesar de ser considerado um elemento importante na fase de mudanças ou implantação de algum projeto, será alvo de julgamentos quanto a sua capacidade técnica e sua capacidade de atender aos requisitos desejados pelos clientes.

5 AFINAL DE CONTAS, O QUE É “DAR” CONSULTORIA?

5.1 O Diagnóstico – uma incógnita!

A questão central do diagnóstico é permitir que o consultor possa desenvolver uma leitura geral sobre o mercado que o cliente está inserido. Esse diagnóstico possui fases distintas. Numa fase mais abrangente o consultor deve realizar uma leitura macro-ambiental, levando em consideração os principais acontecimentos históricos do período e como eles têm afetado e como envolve o negócio do cliente. Num segundo momento, uma visão micro-ambiental referindo ao ambiente interno e as relações do consultando com seus clientes e fornecedores e sobre as tendências que o mercado que ele está inserido estará se encaminhando.

Ainda, dentro desse diagnóstico, deverá ser realizado um levantamento da realidade interna da empresa, que é uma coleta de informações que vão desde as questões trabalhistas, de estoque, de patrimônio, financeiro e posicionamento da organização diante do mercado.

No entanto, esse diagnóstico deve ser considerado como uma porta de entrada para o ambiente em que o cliente está vivendo, pois nem sempre o diagnóstico é verdadeiro. Realizar uma abordagem real sobre o ambiente externo teria um custo muito grande, principalmente porque os recursos destinados à pesquisa são parcos e quando os dados do ambiente interno são recolhidos, eles nem sempre revelam a verdade. É comum as organizações esconderem ou abortarem dados que irão contribuir de forma negativa no diagnóstico. Normalmente, esses dados irão sendo apresentados com o decorrer dos trabalhos. Portanto, o diagnóstico não deve ser visto como real e extremamente verdadeiro. Sobre isso, conclui BASTOS (1999, p. 48). “O diagnóstico é a peça de resistência no cardápio da consultoria, porque é o caminho crítico para a compreensão das necessidades do cliente”.

5.1.1 O objetivo geral do diagnóstico

Como objetivo geral pode-se dizer que o diagnóstico está e é mais importante para o consultor do que para o cliente. Em síntese, mas, talvez, não de uma forma ordenada, o cliente possui esses conhecimentos e essa visão. É uma ferramenta importante para iniciar um diálogo mais aprofundado com a organização praticamente num mesmo nível de conhecimento.

5.1.2 O objetivo específico do diagnóstico

O objetivo específico do diagnóstico é de identificar o real problema do cliente. Esses problemas precisam ser logo identificados, pois em muitos casos eles são tão graves que precisam ser priorizados.

5.1.3 Diagnóstico – porque nem sempre ele é uma verdade.

Os problemas apresentados pelos gestores nem sempre revelam a verdade, porque, inconscientemente, e usando de um recurso para se proteger, os dirigentes sempre apresentam o problema de uma forma desvirtuada e mostram uma solução prévia. Nesse sentido, comenta BLOCK (1991, p. 182):

A tentativa inicial do cliente de nos descrever a causa das dificuldades é chamado de problema apresentado. Como consultor, nunca aceitei o problema apresentado como problema real, sem fazer minha própria de dados e análise. O problema apresentado e o problema real (ou subjacente) são normalmente diferentes. Porque o gerente de linha partiu de uma definição incompleta do problema, suas tentativas de solução não funcionaram inteiramente. Uma importante contribuição do consultor é redefinir o problema inicial para o cliente”.

Portanto, faz-se necessário aceitar o problema apresentando, não em definitivo, mas como uma sugestão do problema e nunca deve ser desprezado.

5.2 Cultura Organizacional – o grande problema

O grande problema para se obter resultados positivos na prestação de serviços de consultoria está relacionado com as questões da cultura organizacional. Nesse caso, possuímos duas vertentes bem claras e que devem ser definidas, A primeira vertente, é a que a cultura interna foi construída pelo ajuntamento de várias pessoas com culturas diferentes, que foram adquiridas em razão de envolvimento em outras organizações, nas famílias e mesmo no lugar onde nasceu e cresceu. Outra vertente, é quando essas organizações possuem algum conhecimento sobre cultura organizacional e a projetou de uma forma errônea, por falta de um estudo mais aprofundado sobre o assunto. Lidar com essa cultura desalinhada, desconformar e conformar é uma questão que leva tempo e é muito dolorosa, pois nem sempre é compreendida e todo o grupo participante precisa estar à frente dessa discussão para que isso ocorra, mas infelizmente as condições favoráveis para isso são pequenas.

5.2.1 Como lidar com a cultura existente

Primeiramente, necessário realizar-se uma investigação, mesmo que pequena, sobre a possibilidade ou não de entendimento sobre o que é e as questões que estão relacionadas com cultura organizacional. Diante dessa abordagem o consultor deve decidir qual o caminho a tomar. Se a abordagem remeter para uma situação positiva, é importante que essa discussão seja iniciada, observando sempre a evolução do grupo com relação ao assunto para que o estudo não seja atropelado e, por consequência, seja abandonado. No entanto, quando não se acha terreno fértil para que essas discussões e estudos sejam trabalhados o

melhor que se tem a fazer é abandonar os conceitos sobre a cultura e, através das ações diárias da organização, que conduzam a um entendimento, a um aprimoramento da cultura, com mudanças na maneira de ver, sentir, julgar e agir no ambiente do negócio.

5.2.2. - As resistências internas

As resistências internas devem ser encaradas como algo normal quando da prestação de serviço de consultoria. É a forma e a maneira que os membros que fazem parte da organização têm de se protegerem e garantirem o seu status quo. Várias razões psicológicas levam os indivíduos a terem esse comportamento. No entanto, as resistências internas podem ser quebradas e amenizadas. Sobre isso BASTOS (1999, p, 5). “As resistências a mudanças devem ser encaradas. A nossa arma é a clareza nas palavras e ações”. É através da divulgação clara dos objetivos e da negociação que essas resistências serão amenizadas. Essas negociações devem abranger benefícios tanto para a organização como um todo, para um grupo específico dentro da empresa e até mesmo, compensações para os indivíduos. É uma realidade e o consultor e os gestores não se devem enganar achando que esse ou aquele indivíduo se predisporá a uma mudança pura e simplesmente por vontade alheia. O indivíduo, como membro da organização, é um ser social, tem suas aspirações próprias e quer participar do negócio e dali também construir e tirar proveito para si próprio.

5.2.3 As dificuldades em aceitar as mudanças sugeridas

Mesmo que haja negociação explícita para implantação de mudanças, estas ainda podem não acontecer. Mudança significa que o indivíduo ou o grupo terá que migrar para uma situação diferenciada daquela que está acostumado a viver. Nesse instante as pessoas terão que mover para algo que não estão acostumadas ou que não conhecem. Nesse sentido, sinaliza BASTOS (1999, p, 4). “O medo do desconhecido ou uma experiência desastrada anterior, tornando o ambiente desfavorável para a consultoria”. Valendo-se dessa observação o consultor terá que se valer de toda a sua capacidade de persuasão e buscar elementos de motivação para que isso ocorra. É importante esclarecer, nesse momento, que a consultoria e

os gestores estão se valendo da oportunidade para colocar em prática novas experiências e que nenhuma mudança será definitiva, antes que ela esteja totalmente construída e, ainda, não será dada como certa enquanto algum elemento do grupo não esteja numa posição confortável com relação às mudanças. Finaliza, BASTOS (19991, p. 50):

“No caminho para o conhecimento atravessamos algumas pontes que são destruídas depois que passamos. O crescimento é um caminho sem volta. Nas organizações, as pontes só são destruídas depois que todos passaram. Enquanto alguns permanecerem do outro lado do rio, não podemos estar certos de que houve uma mudança de comportamento de acordo com o que foi aprendido.”

5.3 Consultor – Um agente de mudança?

A resposta é não. Como já foi conceituado o agente de mudanças pode ser um fator externo, como um movimento social, um movimento político, uma atitude governamental e uma movimentação de mercado. Como pode ser um agente interno ou externo da própria organização.

No entanto, o consultor não pode ser declarado como um agente de mudança. Ele bem que poderia ser e até pode ser contratado para tal evento. Mas, nem sempre isso é uma verdade. Dependendo do tipo de consultoria que seja estabelecida entre cliente e consultor muitas das ações não dependem do consultor e sim dos gestores do negócio que mantêm o poder. Cabe ao consultor conduzir essas mudanças por meio de uma visão externa do negócio e pelos conhecimentos técnicos e leitura que tenha do ambiente externo. Nesse momento, saber conduzir e proporcionar resultados como agente de mudança é buscar com os gestores do negócio a melhor maneira de mover o grupo para os ideais desejados.

Cabe ao consultor influenciar os gestores do negócio a serem os líderes dentro de suas organizações. O consultor não pode se apoderar dessa posição e nem se furtar dessa possibilidade de conduzir os dirigentes para essa situação. Sobre isso, afirma KOTTER (1992, p. 3):

“A liderança sempre foi e, com toda a probabilidade, sempre será um fator importante nos assuntos humanos. Mas, nos últimos tempos, tanto a necessidade de liderança em cargos gerenciais quanto à dificuldade de proporcionar liderança eficaz nesses cargos aumentaram mais do que as pessoas em geral”.

Antes de qualquer coisa é preciso salientar que o processo de consultoria é passageiro e os gestores podem ser considerados como elementos que estarão mais tempo à frente das organizações, portanto cabe a eles instaurarem esse perfil de liderança e serem os próprios condutores e agentes de mudanças.

5.3.1. – A visão externa do Consultor como elo de ligação.

Quando uma organização tem a oportunidade de optar por um serviço especializado de consultores externos, ela agrega alguns valores importantíssimos para a condução dos seus negócios. Existem aí duas grandes vantagens e que devem ser levadas em consideração - até na definição de valores e na manutenção de um contrato de consultoria - que é o fato da dupla visão externa que o consultor possui. A primeira grande visão é a do mundo externo. Normalmente, os gestores possuem uma visão muito delimitada do macro-ambiente, pois costumam vivenciar apenas aquele micro-ambiente em que estão inseridos e por falta de tempo ou oportunidade não podem e não conseguem obter essa visão do mundo externo que rodeia e interfere nas organizações. Por outro lado, o consultor, em função de capacidade técnica e de experiências vividas e adquiridas pelos serviços prestados, pode fornecer e indicar fatos e acontecimentos desse ambiente externo.

A segunda grande visão é a que o consultor possui - e é muito privilegiada - que é a visão de fora da própria organização. O gestor pode até ter uma visão ampla do ambiente e do mercado ao qual está inserido. Mas, o contato repetitivo com a sua própria organização e as rotinas diárias o impede de ver com outros olhos e outros ângulos a própria empresa. O consultor, por não estar envolvido na rotina da organização, e com autoridade para pronunciar seus sentimentos e visões, contribui sobremaneira para o alerta necessário de algumas realidades que estão, às claras, mas que o gestor não consegue visualizá-las.

5.3.2 Que poder é esse?

Inicialmente, o consultor ou empresa de consultoria organizacional ao contactar com um cliente e nos primeiros contatos, principalmente na fase de diagnóstico e apresentação de alguns dados e algumas hipóteses de solução de problemas ou de alguma idéia ou projeto, tem um certo destaque sobre a

organização outorgando-lhe, nesse momento, um certo poder. No entanto, com o desenrolar dos trabalhos e, principalmente quando existe a necessidade de tomada de decisões, nem sempre esse poder é respeitado, porque na maioria das vezes prevalece a opinião e a vontade do cliente, mesmo que o consultor, de posse de dados e fatos reais, esteja mostrando e encaminhando essas idéias e projetos para algo novo. Comenta, BLOCK(1991, p. 9):

“Uma das razões pelas quais dar consultoria pode ser frustrante é que você gerencia constantemente relações laterais. Como profissional de staff ou consultor, você trabalha com o gerente de linha dentro de um contexto no qual não há uma clara relação chefe subordinado entre os dois. As relações verticais são mais fáceis de entender. Se seu chefe dá uma ordem, você sabe que ele tem o direito de dizer o que você deve fazer. Se seu cliente faz uma exigência, não necessariamente você tem de obedecer. O equilíbrio de poder nas relações laterais está sempre aberto à ambigüidade – e à negociação”.

O que ocorre é que o consultor, nesse caso, antes de tudo, possui uma relação de trabalho e negócio com o seu cliente. Contrariando suas idéias, de uma certa forma, o consultor estará indo contrariamente ao seu cliente, mesmo que isso seja uma regra clara e definida quando da contratação, quando o consultor e organização explicitaram a necessidade de que o diálogo e as verdades sempre seriam colocados à mesa.

Na verdade, o consultor acaba a todo o momento tendo um meio poder. E essa situação pode ser agravada, pois se o consultor permanecer nas suas idéias e ir contra os pensamentos dos gestores, pode, a qualquer tempo, ter seu contrato suspenso. O fato mais agravante, nesses casos, é que como o trabalho de consultoria possui altos e baixos de contratos e existe uma oscilação financeira para o consultor, no que diz respeito aos seus honorários, ele acaba por fazer concessões, prejudicando o próprio projeto para não ter seu contrato encerrado.

5.3.3 Uma relação de amor e ódio

Quando o consultor inicia o seu primeiro contato com a empresa que o está contratando, inicia-se ali uma relação melindrosa e muito delicada que, por vezes, acaba em um grande conflito. Como já foi dito, a primeira resistência à mudança é que o indivíduo se sentirá incomodado a ter que migrar ou se deslocar da situação de conforto que ocupa, para andar por caminhos desconhecidos e que causa medo

insegurança. Mas essa relação de troca de conhecimento e informações, onde os gestores terão que expor suas idéias, suas opiniões e problemas geram um certo desconforto. É como se eles - gestores - colocassem à mesa todas as suas incompetências onde, pretensamente, sugere-se que eles possuam o domínio das coisas e da situação. Essa relação de amor e ódio ocorrerá a todo o momento, entre consultor e organização, alternando em situações onde a posição do consultor afeta ou não afeta as idéias e pensamentos dos gestores. Destaca BLOCK (1991, p, 44):

“Quando os clientes pedem ajuda, eles sempre o fazem com alguma ambivalência. Eles querem que você se envolva e ajude mas, ao mesmo tempo, gostariam de nunca tê-la conhecido. Uma das mãos convida, a outra diz:” pare “.

Essa mesma relação ainda pode ser afetada logo no processo inicial de contratação. Normalmente, o cliente pede a você suas credenciais, as experiências vividas e os resultados que você tenha alcançado em outra organização. No entanto, ele interiormente está dizendo outra coisa. Salienta BLOCK (1991, p. 45) “Você vai fazer com que eles pareçam ou se sintam tolos ou incompetentes?”.

Portanto, mister que os papéis a serem desempenhados por todos e as verdadeiras intenções de cada parte sejam bem esclarecidas para que o cliente, principalmente, possa contribuir fortemente e o comprometimento seja um pacto de lealdade.

Oferecer serviços de consultoria é, antes de tudo, entender que a empresa ou consultor autônomo irá fazer parte, mesmo que em nível de “staff”, de um processo complexo, onde já existe uma cultura enraizada própria e que, dificilmente, poderá sofrer algum tipo de alteração. No entanto, é necessário que haja, a qualquer custo, o entendimento, a compreensão e a busca contínua de como entrar e sair desse processo, realizando as mudanças, agregando valor e deixando perpetuado nas organizações o objetivo único e central que é o de oferecer soluções e resultados aos contratantes.

5.4 A troca e a construção do conhecimento

Pode até parecer um jogo de palavras, mas não é. Logo, no primeiro contato que se faz com um cliente, é necessário que isso seja dito de uma forma bastante clara e objetiva. Se por um lado o consultor possui os conhecimentos

técnicos e uma visão do ambiente externo e uma visão externa da organização e pode se sentir um sujeito privilegiado, do outro lado os gestores da organização possuem o negócio em si. São eles que ao longo do tempo estão lutando com as coisas da organização. Conhecem o mercado - seus clientes, seus concorrentes e seus fornecedores - e todas as características do negócio no qual estão envolvidos. Podem, num primeiro momento, não expor seus conhecimentos de uma forma didática, mas possuem um grande conhecimento que deverá ser transferido para os consultores para que possam a começar e visualizar as minúcias do negócio em que irão atuar. O conhecimento empírico e como ele foi concebido deve ser registrado e avaliado. O acúmulo das experiências vividas e a forma como uma pessoa ou pessoas adquiriu conhecimentos e os transformaram é de vital importância para uma organização. O empirismo é a dica que a pessoa dá ao outro - interventor - sobre a possibilidade de ele estar de portas abertas para o novo, para o conhecimento. Sobre isso, comenta CHIAVENATTO (2000, p. 314). "As pessoas que trabalham na empresa contribuem com seus conhecimentos, experiências, capacidades e habilidades".

Se por um lado, faz-se necessário não desprezar os conhecimentos transmitidos pelas pessoas, que fazem parte da organização que está recebendo os préstimos de um consultor de organização, e estes não podem, em hipótese alguma, ser descartados, pois, pode estar jogando fora farto material informativo e que dependendo da leitura e interpretação que se faça daquilo, pode-se ter soluções e dicas importantes sobre problemas e situações que terão que ser versadas pelo consultor naquele trabalho. Por outro, é premissa do consultor a todo o momento contemplar as pessoas da organização com suas habilidades e conhecimentos. Não pode em hipótese alguma reter algum tipo de informação - a não ser as de caráter sigiloso - na tentativa de sempre ter para si o domínio do conhecimento adquirido de forma acadêmica e por acúmulos vividos por experiência profissional. Trata-se do próprio sentido e princípio básico da consultoria. Pode-se dizer que é condição sem a qual as mudanças não ocorrerão. Sobre isso, comenta OLIVEIRA (1999, p. 154). "Incentivar e facilitar a transmissão e a assimilação, para a empresa cliente, de todos os conhecimentos que propiciem a efetiva e sustentada continuidade e aprimoramento dos serviços de consultoria prestados".

No entanto, o que deve ocorrer com o conhecimento transmitido por ambos os lados? O conhecimento já é tido como capital importante para a sobrevivência

das pessoas e para a organização. O conhecimento, mais do que poder, gera poder. Tem sido considerado mais importante do que o próprio capital, as máquinas, prédios e equipamentos. Uma organização, que não souber como reter conhecimento e sustentar os possuidores desse conhecimento, terá que entender e saber que só tem uma saída. Mudar o seu comportamento para o constante aprendizado e a partir daí construir o seu próprio conhecimento. Sobre o poder do conhecimento, amplia FRANCES (2000, p. 61).

“Ao mesmo tempo em que essa revolução social está ocorrendo, também estamos sofrendo uma mudança econômica profunda, passando de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento, que possui mais valor que capital, equipamentos, recursos naturais ou terra”.

Mas, somente em ambientes onde a consciência de que o momento é propício para o aprendizado é que haverá terreno fértil para semear as sementes do conhecimento e do novo. Trata-se de uma habilidade entre consultor e gestor de organizar essa tríade do conhecimento. Essa tríade tem que estar baseada em três princípios básicos: reconhecer que os colaboradores precisam obter desenvolvimento profissional, mesmo estando ligados a uma organização. Nesse momento a empresa precisa assumir uma parte da responsabilidade social da educação. Promover o interesse e proporcionar condições para que as pessoas busquem o seu desenvolvimento pessoal e profissional é um lado da tríade. Outro lado é transformar ambientes e tarefas em atividades e realizações prazerosas, deixando que a criatividade e a forma de como fazer, sejam deliberadas por um grupo de funcionários ou individualmente. Na outra ponta, a possibilidade de buscar e rebuscar o conhecimento, num aprimoramento constante do conhecimento, pois não se pode afirmar que uma experiência é dada como definitiva e certa. O ser humano, como ser social e dotado de capacidade mental e pode a todo o momento, inventar e reinventar o conhecimento. Sobre a possibilidade da constante transformação do conhecimento pelas pessoas, comenta CHIZZOTTI (1995, p. 79).

“O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta fenômenos, atribuindo-lhes um significado”.

Todo ser ou conjunto dele, incentivado a pensar, comunicar e questionar o que lhe é informado é capaz de produzir um novo conhecimento. Nesse momento de

mutações é necessário visualizar que todas as ocorrências dentro das organizações são complexas, contraditórias, imprevisíveis e originais. Cabendo, portanto, ao poder do conhecimento e sua permanente reconstrução, a base para as mudanças tão desejadas e esperadas pelas organizações.

5.5 Comunicação como ferramenta para o conhecimento e aprendizado.

A principal ferramenta do consultor para transmitir e receber os conhecimentos é a forma de se comunicar e como ser entendido pelo grupo. O consultor precisa desenvolver habilidades de emissor e receptor de mensagens, decodificando-as a todo instante. Mas, a primeira grande habilidade é de saber ouvir. Sobre ouvir, comenta BASTOS (1999, p. 48). “No trabalho de consultoria servir de orelha é essencial”. Guardada as devidas proporções, e após ter adquirido a confiança dos membros de uma organização, é no ouvido dos consultores que todas as notícias importantes ou não chegarão.

Mas, esse ouvir está acima da capacidade física, como a do olfato e do paladar. Saber ouvir é como se ouvido tivesse um objeto invisível no ouvido, capaz de traduzir o que se está ouvindo. As pessoas têm muitas coisas a dizer. O gestor tem muito a dizer. O mercado fala a todo instante. O corpo também fala por meio de gestos e expressões. Decodificar essas mensagens é habilidade do consultor.

Não só decodificá-la. Mas, realizar a sua leitura a partir de então e comunicar a todos de uma forma linear e organizada. E, geralmente, neste ponto, num trabalho de consultoria, é que o consultor comete alguns pecados imperdoáveis. Acometido de um linguajar adquirido ao longo da vida acadêmica e profissional, com termos técnicos, jargões e teorias complicadas para muitos leigos, inicia-se um discurso longe do alcance do entendimento dos seus receptores. Comunicar é buscar o entendimento entre as partes. Faz-se necessário usar termos e palavras entendíveis do meio em que se está inserido. Falar e não ser compreendido é melhor não falar. A compreensão e o entendimento são porta de entrada para o comprometimento e mudança nas organizações e pessoas. Sobre isso, ressalta BASTOS (1999, p. 47). “Tudo gira em torno da compreensão. É compreender para descartar e compreender para criar ou mudar”.

Do mesmo modo que num determinado instante consultor é emissor, no outro ele é receptor. Completa FREITAS (1991, p. 108).

“A intercomunicação de idéias, sugestões, sentimentos, anseios e expectativas cria um ambiente favorável de influências recíprocas, neutraliza resistências prejudiciais ao bom andamento do serviço, evita as distorções dos fatos, tão presentes em estruturas empresariais rigidamente diretivas, e, enfim, gera um clima saudável de crescimento de todo o pessoal da empresa”.

Buscar linguagem adequada ao momento e às pessoas é condição importante para que haja o entendimento e o retorno daquilo que foi comunicado. Só assim a comunicação estará completa. Emissor e receptor alternando posições e compreensão mútua.

6 A COMPLEXIDADE NA GESTÃO DOS PROCESSOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA.

6.1 Conceituando processos.

Antes mesmo de trabalhar as questões relativas à complexidade na gestão de processos no trabalho de consultoria, é bom que se faça um relato sobre o conceito de processo. Comenta FALCONI (1994, p. ?). “Um processo é um conjunto de causas que provocam efeitos”. Nesse sentido, o autor, de uma forma simples, conceitua processo como sendo um conjunto de coisas, fatos, ações, tarefas, atividades e recursos que, engendrados de uma forma correta ou não, causarão sempre um efeito. Qual o efeito causado - se ele é bom ou é ruim - como resultado final desse processo é a grande discussão deste trabalho que se desenrola.

O processo, abordado de uma forma um pouco mais simplista, mas que mostra claramente como ele ocorre, como sendo qualquer atividade que recebendo uma entrada, pode, no decorrer da sua ocorrência, agregar valor ou não, despendendo mais ou menos recursos e gerar uma saída.

Fazer com que o resultado do processo seja o mais esperado pelo cliente, por meio da agregação de valor, durante toda a fase processual, é o grande desafio de um consultor de organização. Como conseguir realizar tal façanha é saber caminhar por um labirinto com situações e condições inesperadas, é saber que, antes de tudo,

esse terreno por onde se pretende caminhar é, antes de tudo, cheio de problemas e imperfeições.

6.2 Problemas – O início do processo.

Prestar serviços de consultoria é estar diretamente lidando com problemas. Nenhuma organização solicita a presença de alguém que lhe possa ajudar se ela não estiver com um problema. Afirma CISLLAG, (1985, p. 168), “Problema é a diferença entre o estado atual e o que se deseja”.

Mas, infelizmente, o que ocorre é que o hiato existente entre o estado atual - problema - e o estado que se deseja - solução - em muitos casos é bem grande. Uma organização, diante de uma situação difícil, geralmente busca a solução para o caso em coisas que podem justificar sua incapacidade de reconhecer sua própria incompetência ou capacidade de resolver as questões. Normalmente, justificam seus problemas remetendo a culpa à política de juros altos, competição desleal, falta de capacidade de seus colaboradores e outras tantas. Só reconhecem a necessidade de buscar ajuda quando a situação está bastante agravada. Ocorre que, em muitos casos, o remédio chega num momento em que o doente já está em estado terminal. A questão central do problema é saber exatamente em que momento um acontecimento ou vários deles começa a contribuir e comprometer o futuro da organização. Esse é o ponto chave para a busca de ajuda. É uma questão de visão macro da situação. É saber tentar ao menos identificar o surgimento do problema, a situação atual e uma projeção para o futuro. Se o alarme do futuro tocar de uma forma preocupante é porque nesse exato momento faz-se necessário buscar ajuda.

Uma outra questão interessante e que deve ser levada em consideração, que as pessoas recebem em toda a sua fase de educação e crescimento, que tudo precisa ser feito da forma mais correta possível para se evitar problemas. Ou seja, todas as pessoas são criadas para não terem problemas, e quando os têm não possuem capacidade e habilidade e nenhum tipo de conhecimento ou técnica que seja capaz de conduzir o processo de resolução de problemas. O primeiro grande problema no início de qualquer trabalho de consultoria é justamente esse. A incapacidade que os gestores têm de encarar, identificar e resolver os problemas por meio de técnicas apropriadas para tal fim.

O mais importante na resolução de problemas é a capacidade de conseguir medir ou quantificar o tamanho do problema, sendo necessária a sua quantificação, segundo algum tipo de critério, para que no futuro possa se avaliar se a situação foi ou não resolvida.

CISLLAG (1985, p. 167), ainda, propõe que os problemas necessariamente passem por algumas fases específicas:

- preparação em que um problema é selecionado de uma situação nebulosa;
- informação em que pesquisa e coleta de informações são feitas, que culminam com uma redefinição do problema;
- especulação, em que várias alternativas são selecionadas e avaliadas;
- avaliação, em que várias alternativas são selecionadas e avaliadas;
- de planejamento, em que os detalhes dos planos preventivos e de contingência são considerados;
- de recomendação, em que são envolvidos os responsáveis pela decisão e
- de implementação, em que são preparados planos de execução e verificação da resolução do problema.

Destaca FALCONI (1994, p. 17), “gerenciar é resolver problemas”. Resolver problemas é uma atitude que requer alguma habilidade e preparo, que são características que devem fazer parte do perfil de uma empresa de consultoria ou de um consultor autônomo.

6.3 Os processos do cliente e o da consultoria. O primeiro problema!

Como já foi dito, em um capítulo anterior, a empresa é um templo sagrado. Todos, indistintamente, possuem seus ritos, rituais, modos de ser, pensar e agir e o seu assento de conforto. Fazer com que o indivíduo saia dessa posição é algo bastante complicado. Mais difícil ainda é tentar conduzi-lo a acompanhar processualmente as mudanças. Quando se fala em mudanças, a grande questão que se vem à mente é que se trata de uma alteração de comportamento e atitudes que estejam mais ligada às questões conscientes e emocionais. No entanto, as principais mudanças são, em sua maioria, na forma e maneira como as coisas estão sendo feitas, ou seja, processo.

Nesse ponto, comenta TACHIZAWA (1997, p. 35).

Um dos grandes problemas com que se defrontam as empresas é que a visão que a maioria tem dela é extremamente segmentada, setorizada, ou atomística. Isto leva a conflitos e

divergências operacionais que minimizam a resultante de esforços. O que se deve procurar ter é uma visão sistêmica, global, abrangente e holística da empresa, ser capaz de ver as relações de causa e efeito, o início, o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela empresa.

Essa falta de entendimento entre consultor e organização é o grande primeiro entrave no trabalho de consultoria. O consultor fica em uma situação bastante complicada. Por um lado, ele é novo o bastante no ambiente e não tem conhecimento profundo sobre os artifícios do negócio. Por outro, por possuir uma visão externa e estar fora do processo, visualiza situações errôneas e tenta a todo modo revertê-las. Mas, está iniciando o seu trabalho. É necessário recuar e esperar o momento exato para iniciar as mudanças.

6.4 Como conciliar diferentes processos.

A organização como tal possui uma maneira já concretizada de conduzir os seus processos, estejam eles errados ou não.

É quase que suicídio sugerir ou mesmo exigir que os processos sejam mudados de imediato. A forma que parece ser a mais conveniente é que haja uma compreensão sobre os processos já instaurados e que sejam feitas ao longo do tempo e no decorrer dele sugestões de mudanças. No entanto, essas sugestões não podem ser simplesmente porque a proposta é de mudança.

Somente por meio de dados concretos e informações precisas dos erros e vantagens cometidos por essa ou aquela maneira de se fazer algo é que se pode conduzir as mudanças. Dados reais e precisos, quando longe do ideal pretendido, sugere que a forma com que se está realizando algo está errada.

Nesse sentido, comenta FALCONI (1994, p. 72). “Gerenciar ou controlar um processo é o ato de buscar as causas da impossibilidade de se atingir uma meta, estabelecer contramedidas e padronizar em caso de sucesso”.

Portanto, precisa e pode ser mudada. Buscar nova forma e jeito, medindo-se o resultado, é a maneira mais sensata de promover mudanças. Ou seja, muda-se o que precisa ser mudado. E não, muda-se o que acha que tem que ser mudado.

6.5 Conduzindo o cliente para o entendimento de que o processo deva ser resposta à missão da empresa.

6.5.1 O limite do entendimento

Outra ação perigosa e que costuma ser aplicada quando consultores se defrontam com um novo desafio em uma organização, é a de tentar fazer com que os gestores ou os seus membros entendam, a qualquer custo, o que os teóricos e qual a melhor fórmula para se atingir uma empresa ideal. Nesse ponto, o consultor acaba querendo transferir para seus consulentes o seu ideal de empresa. Aquela empresa descrita nos livros, que quase sempre é perfeita e que mesmo o consultor não consegue, ao longo de anos de estudo e convivência, conciliar e compreender totalmente os ensinamentos ali contidos.

O que acontece nas organizações é que, além de existir uma cultura organizacional já implantada, desalinhada ou não, existe um outro fator muito importante que é a capacidade de compreensão daquilo que está sendo transmitido ou se está tentando implantar numa organização. Os gestores mesmo com algum tipo de formação, não conseguem absorver tudo o que está sendo passado. Pode-se, com o tempo e com a implantação de uma política de aprendizado constante dentro das organizações, isso vir a acontecer, mas o que ocorre na maioria das vezes é que realmente existe um limite do conhecimento. É estranho, principalmente, quando se fala em informação e aprendizado, admitir que as pessoas estabelecem para si um limite de conhecimento. Seria algo como um tipo de acomodação. Ou seja, pretende-se chegar a um determinado ponto que aos olhos dos gestores está de bom tamanho. O trabalho está bom e, só, está pronto.

6.5.2 Qual é o verdadeiro objetivo e missão da empresa?

É bastante difícil, principalmente, nas micros e pequenas empresas visualizar algum tipo de objetivo mais amplo e de grande abrangência quando a questão é de visão empresarial. Nas médias e grandes essa realidade já é possível, mesmo que as mudanças de rumo e de planejamento sejam uma constante.

Quando a referência de objetivos é observada nas empresas familiares o problema é bem maior, pois, acima de tudo, o que acaba prevalecendo são objetivos pessoais dos gestores e seus agregados. Mas, considerando que no geral as empresas possuem objetivos, mesmo que muitos deles não especificados e não

muito delineados, sem divulgação ao grupo e nenhum tipo de controle. Enfim, por mais que seja só na mente dos gestores, não deixam de ser objetivos.

A grande questão que intriga e é realmente intrigante porque é verdadeira e é possível de ser notada, principalmente por aqueles que já tiveram contato com várias empresas, no caso consultores, e que estudam e compreendem um pouco de cultura organizacional e os processos e como eles se inter-relacionam e se mostram dentro de uma organização. Um reflete o outro e vice-versa. Os processos refletem exatamente a cultura organizacional da empresa e a cultura organizacional é a que dita as normas dos processos. O que ocorre de diferente então? E porque isso é passível de discussão? Quando um consultor inicia um trabalho numa organização e consegue, apesar das dificuldades, implantar um processo, e as coisas ainda continuam difíceis, esse mesmo processo, acaba por denunciar a cultura organizacional quando os gestores não acompanharam essa evolução e a lógica é a mesma se a análise for ao contrário. É importante que essa análise seja feita porque é mister que as mudanças realmente ocorram em nível estratégico, nos gestores, em primeiro lugar, pois apesar de condenável a administração vertical, ainda é de bom grado que a alta administração seja a disseminadora de mudanças e que os processos sejam respostas a essas mudanças. Gestores despreparados para as mudanças e acomodados que acham que os problemas estão em toda parte da empresa, menos neles, podem ser surpreendidos com processos altamente respeitáveis, dinâmicos e seguros e acabam sendo encurralados com sua cultura organizacional enraizada.

É justamente nesse ponto que os objetivos esposados e declarados pelos gestores do negócio, quando da contratação, acabam sendo desmascarados pelos demais membros da equipe.

É interessante visualizar e entender a dualidade existente entre dois acontecimentos dentro de uma organização, com relação à efetividade dos processos. Um processo, para ser efetivo, antes de tudo, deve atender, estar alinhado aos objetivos e missão da empresa. Ou seja, os objetivos/missão dos processos devem atender aos requisitos explícitos na missão/objetivo da empresa, sendo importante a transformação e agregação de valor durante a realização do processo, comunicando aos interessados e, conseqüentemente, aumentando o valor percebido por todos.

6.5.3 Afinal de contas? Porque fomos contratados?

Outra questão bastante interessante e que deve ser discutida é com relação aos reais objetivos da contratação de um consultor de organização. Ao ser contratado o consultor, houve e como houve, um discurso bastante abrangente onde tudo vai mudar e acontecer. Mas, o que geralmente ocorre, pelos menos num primeiro instante, é que nada do que foi discursado acontece. Isso leva tempo. E às vezes não acontece. O que ocorre então? Ao que parece, os dirigentes, ao se verem em situação difícil e diante da necessidade de buscar ajuda profissional, apoiados em sua fragilidade e dependência do problema, visualizam, de uma forma errada, que um consultor irá realizar algum tipo de milagre da noite para o dia em sua organização. Aliado a isso, o consultor, também, talvez, diante da necessidade de angariar mais um contrato e na empolgação muito comum nessa profissão, acaba por alimentar essa insana idéia. Mas, o tempo passa e as coisas não acontecem. E o consultor acaba incorporando as idéias, o jeito de ser e de agir e os problemas da organização e torna-se um deles. Movido pela dependência financeira ou por comodismo e por não conseguir realizar as mudanças necessárias, o consultor acaba ficando como se fosse um psicológico, sem assim ser, das amarguras de dificuldades enfrentadas pelos gestores. Estar de bem com os gestores passa a ser uma necessidade do consultor. Ir contra suas idéias é ir contra o cliente. Será que nesse caso o cliente sempre tem razão?

6.5.4. – Mudança de rumo? Porque isso acontece?

É normal e isso acontece com certa freqüência, a mudança de rumo num trabalho de consultoria. Por mais que possa parecer estranho isso, realmente, acontece. Um dos primeiros motivos para que isso ocorra é que na fase de preparação dos trabalhos, a única ferramenta de informação e leitura da situação da organização que o consultor possui é o diagnóstico. Acontece, como já foi dito, ele nem sempre relata uma verdade. Por isso, adentrando na organização e estando em contato direto com as pessoas envolvidas no processo e com a realidade e os problemas diários pertinentes a ela, o diagnóstico sofre considerável mutação. Outro fator é que, após a contratação e com o envolvimento entre consultor e organização, as relações vão ficando mais íntimas e as verdadeiras realidades vão aparecendo.

Graças a essas ocorrências, o trabalho pensado e estruturado precisa ser revisto e mudanças de rumo são freqüentes. Também não se pode considerar como um erro ou uma falha.

Sobre a necessidade de mudança de planos, conclui TACHIZAWA (1997, p. 120). "A identificação e análise dos processos chaves podem revelar a necessidade de fazer mudanças nos objetivos, na criação dos sistemas de negócios e nas partidas gerenciais".

Em verdade, é uma característica e um diferencial que o consultor deva ter para saber lidar com essa situação. Flexibilidade é a palavra chave nesse momento.

6.6 Criando valor para a consultoria durante o processo.

6.6.1 Conceito de valor

O conceito de valor foi ao longo do tempo tomando outros sentidos, senão o valor monetário. Existem várias formas de conceber e analisar valor. Nesse caso específico de análise em processo de consultoria, o que se pretende é conceituar valor no sentido de fazer com que os trabalhos e a profissão de um consultor sejam realmente valorizados pelo que ele sabe e as contribuições que ele possa transmitir as outras pessoas de uma organização, provocando mudanças. Ocorre que o trabalho do consultor não é visto como excelência, caso os resultados não sejam aparentes. Só ao final de um grande processo e de uma mudança muito visível é que esse reconhecimento e essa valorização ocorrerão. Acontece que mudanças demoram e o consultor é julgado a todo instante. Portanto, em todo o momento o consultor precisa estar vendendo seus préstimos e serviços, constituindo valor para si. É por meio do conhecimento e da sua transmissão que isso acontece. Sobre isso comenta FALCONI (1994, P. 23). "Somente a prática do conhecimento agrega valor".

Cabe aqui uma reflexão clara sobre o fato que o consultor está recebendo por um serviço prestado e está sendo avaliado se seus préstimos valem o que se está pagando. Comenta CISLAG (1995, p.61). "Assim, valor é expresso em relação a algo, portanto, por meio de comparação, e pode ser medido em termos monetários".

E é nesse sentido da comparação que o consultor precisa realizar a diferença. É por meio da sua forma de agir e de como conduzir o processo de consultoria que esse valor poderá ser aumentado ou não.

6.6.2 Conquistar confiança e adquirir credibilidade.

Esse valor acima citado só ocorrerá quando as pessoas envolvidas nesse processo de mudança estiverem do lado das mudanças. O primeiro passo a ser dado para que isso aconteça e gerar um clima de confiança é adquirir credibilidade com os colaboradores. É necessário comunicar a todos que existe a possibilidade de gestão a vista. Comunicar a todos os envolvidos, por meio de reuniões periódicas e de relatos com cartazes, gráficos e qualquer tipo de mensagem, que algo está por acontecer e mudar. Esse seria o primeiro passo. O segundo e mais importante é dar resposta às mudanças propostas e avisos disseminados. É necessário honrar a palavra dada. Um compromisso assumido e não resolvido ou pelo menos justificado por um agente de mudança é um prenúncio de suicídio profissional.

6.6.3 Atender as prioridades, resolver problemas e apresentar soluções.

É necessário, dependendo do tipo de consultoria que se aplica a uma organização, iniciar os trabalhos atendendo as prioridades. Por mais que o consultor tenha e pense de uma forma ampla e global e veja a empresa como um todo e de uma forma sistêmica, não adianta nada, em certos momentos, principalmente onde as prioridades são problemas graves, gastar o tempo e a munção em coisas que não agregarão valor de imediato à organização. Resolver problemas, atendendo as prioridades e apresentando soluções, é uma ótima oportunidade para que o consultor agregue de imediato valor ao seu trabalho e também iniciar e conquistar também a credibilidade de todos.

6.6.4. - Otimizar os recursos disponíveis.

Outra estratégia a ser usada por um consultor na prestação de serviços de consultoria é com relação aos recursos disponíveis ou não, que ele tenha que lidar para realizar e concretizar suas ações. Fala-se aqui em recursos, levando-se em

consideração tudo o que está envolvido no processo, tanto nos do cliente para atender seus clientes, como nos do consultor para atender o seu cliente - no caso a organização em questão. As novas tecnologias, a tecnologia da informação, as pessoas, os recursos financeiros, os equipamentos, máquinas e instalações físicas. Num primeiro momento e quando ainda não se tem um conhecimento global de como todos os processos ocorrem, existe a necessidade única de avaliar os recursos disponíveis por meio de um breve estudo de otimização, usá-los, contribuindo de forma efetiva ao atendimento ao cliente, não onerando custos adicionais ao sistema.

6.6.5 A criatividade como solução “não” aparente.

Nesse ponto é que entra uma das grandes habilidades de qualquer gestor, independentemente de estar prestando um serviço de consultoria ou não. Mas, lidar com a criatividade requer algumas mudanças também de postura por parte daqueles que se dispõem a tal façanha. O domínio sobre a criatividade e de todo processo criativo é condição estratégica para o desenvolvimento dos trabalhos de consultoria, sendo que comenta CISLAG (1985, p.88), “A utilização de conhecimentos sobre o processo criativo, suas fases e métodos de solução de problemas, ligando-os à Metodologia de Valor de uma forma abrangente é muito importante nesta metodologia”

Mas, fazer com que os ambientes empresariais sejam criativos, também, é um grande desafio. Estar criativo ou manter um ambiente criativo exige um desprendimento de todos, de uma realidade, que nem sempre é a mais comum, principalmente, numa sociedade cheia de normas, regras e comportamentos.

No entanto, o futuro está aí, bem próximo. Já chegou. Continuar em ambientes burocráticos e hierarquizados é o fim. A sociedade mudou e as pessoas mudaram e querem participar. Nunca se discutiu tanto a questão da criatividade. Estamos no rumo de uma sociedade empresarial de aprendizagem. E aprender significa estar aberto as novas coisas. Sobre isso destaca, HARMAN (1997, p. 157). “Promover a integridade, a criatividade, a confiança e a cooperação, ultrapassando o cerco do círculo vicioso que envolve a competição, a pressão, a manipulação e a prática do logro”.

É sob essa perspectiva que as empresas modernas e competitivas , que queiram manter-se no mercado de uma forma competitiva e sustentável, terão que trilhar.

E a criatividade é uma solução “não” aparente, pois ela foge de qualquer parâmetro de análise das soluções. Ela, inicialmente, não é aceita porque foge aos princípios básicos para a resolução dos problemas, como se a criatividade fosse artifício único de pessoas envolvidas no ramo da publicidade. A criatividade pode e deve ser aplicada e desenvolvida em qualquer tipo de ambiente e a qualquer momento, cabendo a organização ser flexível e ter processos suficientemente instaurados para suportar as flexibilidades que o resultado da criatividade oferece.

6.6.6 Resultados como diferencial competitivo.

É, justamente, nessa questão que o entendimento de como os Processos, os Macroprocessos, os Subprocessos com suas tarefas e atividades interferem de forma decisiva na prestação de serviço. Entender o conceito de processo, com todas as suas atribuições de agregar valor, controlá-los e comunicá-los, talvez esteja aí, o grande segredo e a chave do sucesso do trabalho na prestação de serviços de consultoria, oferecendo resultados e atendendo aos requisitos dos clientes.

Existe a necessidade de se criar o Gerenciamento de Valor que aborde três atitudes distintas e necessárias para a satisfação total do cliente e sua conseqüente valorização. Sobre Gerenciamento de Valor, comenta CISLAG (1995, p. 59). “O conjunto de abordagens sistêmicas passou a ser mais recentemente chamado de Gerenciamento do Valor porque a análise passou de um produto em si para todo o conjunto de atividades conduzidas pela empresa, incluindo investimentos, procedimentos e sistemas organizacionais.”

A primeira atitude seria a de fazer o que precisa ser feito; a segunda, de controlar o que foi feito e a terceira de comunicar o que foi feito.

Para fazer aquilo que realmente precisa ser feito, é preciso, por meio do diagnóstico ou da convivência com a organização, identificar os principais problemas e atender às prioridades. Essa identificação daquilo que é importante a ser feito e que irá contribuir para a melhoria da organização e conseqüentemente agregar valor ao trabalho da consultoria pode ser classificada da seguinte maneira:

a) VRA - atividades de Valor Real Agregado: contribuem para a satisfação das necessidades do cliente. Devem ser consideradas como atividade fim na prestação de serviços de consultoria.

b) VEA - atividades de Valor Empresarial Agregado: contribuem para os objetivos empresariais. Devem ser consideradas atividades necessárias na prestação de serviços de consultoria.

c) SVA - atividades Sem Valor Agregado: não acrescentam valor ao processo. Não devem ser consideradas atividades a serem realizadas na prestação de serviços de consultoria.

O importante nessa fase é descartar aqui que, de momento, não irá agregar nada ao cliente.

A segunda parte do Gerenciamento de Valor consiste nas questões mais difíceis dentro da organização, principalmente quando ela não tem processos definidos, que é o de controlar e medir tudo o que foi feito. Sobre controle, explica FALCONI (1994, p. 61). “Somente aquilo que é medido é gerenciado. O que não é medido está à deriva”.

Medir e controlar e corrigir os erros de percurso é muito importante para avaliação dos processos nessa fase de implantação de mudanças.

A terceira fase desse gerenciamento é a de comunicar valor e como fazer isso de forma explícita, é questão de sobrevivência para um trabalho de consultoria. Dependendo do tamanho dos trabalhos ou do tempo e complexidade de um contrato, deve-se criar formas de divulgar as realizações e conquistas realizadas. É como dar vida ao que se trabalhou como numa obra de arte. Sobre a importância de saber comunicar, PIRATININGA (1994, p. 62 e 63), conclui:

Se é a originalidade de cada obra de arte o que a torna digna de ser comunicada, são o código social existente e suas convenções o que torna tal comunicação possível.

Razão pela qual a necessidade de combinar e recombina os códigos para descobrir novas alternativas de comunicação – quanto à sua forma ou conteúdo - é fundamental para quebrar o marasmo da imobilidade que a convenção exige, de forma a suscitar o interesse pelo novo que passa a parecer habitar dentro de todo ato de consumo.

E é partindo do princípio de comunicar que se deve estar sempre atento para, por meio de reuniões, planilhas e gráficos, estar transmitindo as conquistas e realizações da consultoria.

Quando os valores são comunicados ocorre um fato interessante dentro das organizações, principalmente naquelas onde o trabalho a ser desenvolvido está passando por fiscalização acirrada dos menos interessados e participantes. É lógico que nem sempre se consegue a participação de todos. No entanto, é necessário que o trabalho dos que estão empenhados seja dividido com os demais e que haja uma complementação de um para com o outro, no sentido de valorizar e ser reconhecido pelo esforço que se está fazendo. LAING (1989, p. 79), esclarece:

Nesses termos, o vazio não é devido a um estômago sem alimento. A pessoa pode sentir-se fisicamente vazia quando não se coloca naquilo que está fazendo, ou quando aquilo em que está colocando lhe parece intrinsecamente sem sentido. Mas o vazio e a futilidade podem também ocorrer quando alguém se coloca em atos que lhe parecem ter significado, mas não recebe o conhecimento alheio e acha que ninguém se importa com ele.

É nesse momento de comunicar que existe a grande chance de conquistar novos adeptos às mudanças propostas e manter os envolvidos. Essa comunicação realmente precisa ocorrer de uma forma bastante explícita, clara e objetiva, sendo que as fases temporais do trabalho precisam ser lembradas. Essas fases temporais são o passado - com aquilo que foi planejado e executado - com o presente - analisando aquilo que não foi resolvido e ainda é problemático - e o futuro com as idéias e proposições. Esse exercício contínuo de análise temporal é a base para comunicar e criar valor dentro da organização.

O resultado dessa equação de atividades que fazem parte do Gerenciamento de Valor é o de agregar valor ao trabalho de consultoria. Sobre isso, comenta FALCONI (1994, p. 4). "Sempre que o trabalho humano satisfaz necessidades de pessoas ele agrega valor. Agregar valor é agregar satisfação ao seu cliente. O cliente só paga aquilo que, na sua percepção, tem valor"

CONCLUSÃO

Portanto, prestar serviços de consultoria, é, antes de tudo, conhecer o que ocorre nas entrelinhas do ambiente empresarial. Essas pessoas - jurídicas - na verdade, são um emaranhado complexo formado por outras pessoas - físicas - com seus problemas, frustrações, descontentamentos e objetivos diferenciados. Tudo isso junto, sem uma definição prévia de conduta, forma uma cultura organizacional desalinhada e os processos acabam por refletir essa realidade. Definir o melhor processo, conhecer a melhor maneira de lidar e conduzir trabalhos de consultoria, saltando obstáculos e conseguindo resultados ótimos e de excelência, trata-se, sim, de um grande desafio.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. **O Direito e o Averso da Consultoria**, São Paulo: Makron Books, 2002.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: O Desafio da Liberdade**, São Paulo: Makron Books, 2002.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**, São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CISLLAG, João Mário. **Análise do Valor**, São Paulo: Atlas, 1985.
- FIORELLI, José Izmir. **Psicologia para Administradores**, São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCES, Hesselbein, Marshall Goldsmith, Ian Somerville. **Liderança para o Século XXI**, São Paulo: Futura, 2000.
- FREITAS, Agostinho Borges. **A Psicologia, o Homem e a Empresa**, 2 ed, São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4 ed, S P: Atlas, 1995.
- HARMAN, Willis, John Hormann. **O Trabalho Criativo**, São Paulo: Editora Cultura,
- KOHN, Alfie. **Punidos pelas Recompensas. Os problemas causados por prêmios por produtividade**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTTER, John P. **O Fator Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- LAING, R. D. **O Eu e Os Outros**, Petrópolis: Vozes, 1989
- LAS CASAS, Alexandre. **Marketing em Serviços**. São Paulo: Editora, 1997
- MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalho de Conclusão de Curso**, São Paulo: Atlas, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalho de Conclusão de Curso**, São Paulo: Atlas, 2000.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Além da Inteligência Emocional**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**, São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**, São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Manual de Consultoria Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1999.

PIRATININGA, Luiz Celso. **Publicidade: Arte ou Artifício?** São Paulo: T.A. Queiroz Editor, 1994.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**, SP:Atlas, 1999

ROSSETTI, José Paschoal. **Transição 2000. Tendências, mudanças e Estratégias**, São Paulo: Makron Books, 2000.

SMITH, Peter B, Peterson, Mark F. **Liderança, Organização e Cultura. Modelo da Administração do Evento**, São Paulo: Pioneira, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy e SCAICO, Osvaldo. **Organização Flexível**, SP: Atlas, 1997.